

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Uma Avaliação das Mudanças Organizacionais
Ocorridas em Instituições de Ensino Superior que
Implantaram o Sistema de Qualidade ISO 9000**

Autor: **Marli Delfino Campos**

Orientador: **Professor Doutor Olívio Novaski**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Uma Avaliação das Mudanças Organizacionais
Ocorridas em Instituições de Ensino Superior que
Implantaram o Sistema de Qualidade ISO 9000**

Autor: **Marli Delfino Campos**
Orientador: **Professor Doutor Olívio Novaski**

Curso: Engenharia Mecânica- Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2003
S.P . – Brasil

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Uma Avaliação das Mudanças Organizacionais
Ocorridas em Instituições de Ensino Superior que
Implantaram o Sistema de Qualidade ISO 9000**

Autor: **Marli Delfino Campos**
Orientador: **Professor Doutor Olivio Novaski**

**Professor Doutor Olivio Novaski,
Faculdade de Engenharia Mecânica
Universidade Estadual de Campinas**

**Professor Doutor Miguel Juan Bacic
Instituto de Economia
Universidade Estadual de Campinas**

**Professora Doutora Maria Salett Biembengut
Fundação Universidade Regional de Blumenau**

Campinas, 02 de dezembro de 2003

Dedicatória

Com carinho especial a meus pais que pela simplicidade de existência souberam transmitir exemplos de retidão de princípios e valores necessários que me conduzem pelo caminho da vida.

Agradecimentos

A Deus, companheiro por toda minha existência.

A Nossa Senhora Aparecida, minha querida confidente e companheira em todos os momentos de minha vida.

Às pessoas e às Instituições que direta ou indiretamente participaram e contribuíram para a realização e conclusão deste trabalho os meus sinceros agradecimentos, em especial aos:

Professor Doutor Olívio Novaski, meu orientador, que soube me conduzir e apontar os caminhos a seguir para a conclusão deste;

Professora Ellen Rose Bentley, pela amizade, confiança, apoio e incentivo;

Professora Doutora Maria Carmelina Fernandes, que representou o impulso para a decisão no início do caminho.

Professora Doutora Maria Suzett Biembengut Santade, pela colaboração e conselhos.

Professora Doutora Liomar Maria de Souza, pelo incentivo e confiança.

Professora Leia Aparecida Fusco.

Professora Simone, ao Professor Marcos, Ana Maria, Sandra e a Thais.

Professor Francisco e ao Professor Valdemir.

Aos professores do curso, que souberam transmitir os ensinamentos necessários.

*Deus nunca nos dá problemas cujas soluções
não estejam a nosso alcance.*

Resumo

CAMPOS, Marli Delfino, Uma Avaliação das Mudanças Organizacionais Ocorridas em Instituições de Ensino Superior que Implantaram o Sistema de Qualidade ISO 9000, Campinas; Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 102. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Uma análise das mudanças ocorridas ao longo do tempo em todos os setores e particularmente no setor educacional é que desperta o interesse em realizar este trabalho, que tem como objetivo principal levantar e analisar as mudanças organizacionais ocorridas em Instituições de Ensino Superior, que implementaram o sistema da qualidade ISO 9000 e como objetivo secundário identificar e descrever outros aspectos relativos a esse processo. O trabalho realizado é um estudo de caso feito por meio de uma pesquisa qualitativa, usando-se um questionário elaborado a partir dos objetivos propostos e respondido por responsáveis pelo sistema da qualidade nas duas Instituições de Ensino Superior já certificadas pela ISO 9000 e identificadas para a realização da pesquisa. A análise dos dados é realizada considerando os objetivos propostos quando então identificam-se as mudanças organizacionais, as melhorias apresentadas em todos os itens, as influências positivas e os benefícios alcançados em função das mudanças realizadas pela implementação da ISO 9000. Tanto na análise como na conclusão do trabalho as informações apresentadas poderão servir de parâmetros para outras instituições que queiram iniciar o processo de implementação da ISO 9000.

Palavras-Chave:

Mudanças Organizacionais, Ensino Superior, Sistema da Qualidade, ISO 9000.

Abstract

Campos, Marli Delfino, An evaluation on the Organizational Changes that took place in Institution of Higher Learning that performed the quality system ISO 9000, Campinas; Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 102. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

An analysis of the changes that were held along the years in all fields and particularly in the educational area is to arouse the interest in accomplishing this paper, that has as main goal to raise and analyse the organizational changes occurred in Institutions of Higher Learning, that performed the quality system ISO 9000 and as a secondary goal to identify and depict other aspects concerning this process. The paper accomplished is a case study done through qualitative research using a questionnaire elaborated from the proposed goals and answered by people in charge of the quality system in universities already attested by ISO 9000 and identified for the achievement of the research. The analysis of the data is accomplished considering the proposed goals, when then, the organizational changes are identified, the improvements presented in all items, the positive influence and benefits achieved regarding the changes made due to ISO 9000 implement. In both, analysis and conclusion of this paper, the information presented will be capable to serve as parameters to other Institutions that aim to initiate the implementation of ISO 9000 process.

Key words

Organizational changes, Higher Learning, Quality System, ISO 9000

Índice

Lista de Figuras	ii
Lista de Tabelas	iii
Lista de Quadros	iv
Nomenclatura	v
1 Introdução.....	15
2 Revisão da Literatura	24
3 Procedimento Metodológico	56
4 Pesquisa: Breve Histórico e Apresentação dos dados.....	60
5 Análise.....	75
6 Conclusão	92
Referências Bibliográficas	96
Apêndice.....	99

Lista de Figuras

Figura 1.1: Evolução do número de IES no Brasil	20
Figura 1.2: Evolução do número de IES no Estado de São Paulo	20
Figura 2.1: Evolução da certificação ISO 9000 no Brasil	31
Figura 2.2: Tempo (prazo) gasto para a implantação da Norma	32

Lista de Tabelas

Tabela 1.1: Evolução das IES no Brasil, no período de 1990 a 2001	19
Tabela 1.2: Evolução das IES no Estado de São Paulo no Período de 1999 a 2000	19
Tabela 2.1: Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil	30
Tabela 2.2: Evolução da certificação ISO 9000 no Brasil	30
Tabela 2.3: Benefícios da Certificação	32

Lista de Quadros

Quadro 1.1: Número de Instituições de Ensino Superior Certificadas no Brasil	21
Quadro 2.1: Perspectivas de análise organizacional	51
Quadro 4.3.1: Motivos para a certificação	66
Quadro 4.3.2: Tempo, forma de implementação e Liderança do Processo	66
Quadro 4.3.3: Maiores dificuldades	67
Quadro 4.3.4: Resistência e Elementos facilitadores	67
Quadro 4.3.5: Principais benefícios	67
Quadro 4.3.6: Influência positiva	68
Quadro 4.3.7: Pontos negativos	68
Quadro 4.3.8: Auditorias periódicas do órgão certificador	68
Quadro 4.3.9: A aceitação das sistemáticas e procedimentos novos adotados	69
Quadro 4.3.10: Formas e/ou recursos utilizados pela instituição para manutenção do sistema da qualidade ISO 9001	69
Quadro 4.4.1: Mudanças Estratégicas	70
Quadro 4.4.2: Mudanças Estruturais	71
Quadro 4.4.4: Mudanças Tecnológicas	71
Quadro 4.4.5: Mudanças Relacionadas a Recursos Humanos	73
Quadro 4.4.6: Mudanças Culturais	73
Quadro 4.4.3: Mudanças Políticas	74

Nomenclatura

Abreviações

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEPI	Centro de Ensino Profissionalizante em Informática
CFE	Conselho Federal de Educação
CGQ	Comitê Gestor da Qualidade
Cieam	Centro da Indústria do Estado do Amazonas
CPA	Coordenadoria para Assuntos Estudantis
ESPM-RJ	Escola Superior de Propaganda e Marketing
Fieam	Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
Geicom	Grupo Executivo Interministerial de Componentes e Materiais
IES	Instituição de Ensino Superior
INMETRO	Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Normas Brasileiras
OCC	Organismo Certificador Credenciado
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Plenajer, Fazer, Verificar, Agir)
PUC/RJ	Pontificia Universidade Católica
QSP	Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TIB	Tecnologias Industriais Básicas

TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
USP	Universidade de São Paulo

Capítulo 1

Introdução

Presencia-se atualmente um movimento crescente das organizações para assegurar a posição competitiva no grande cenário econômico nacional e internacional, que caminha cada vez mais globalizado. É um momento de grandes e contínuas transformações, em que a mudança é uma característica constante em todos os níveis organizacionais, as pressões econômicas, sociais e políticas estão reformulando a vida das pessoas, das empresas e da sociedade, gerando a reformulação dos valores e crenças, a adaptação, alteração ou até mesmo a unificação da cultura de algumas organizações. Com a globalização o conseqüente aumento da concorrência de empresa com empresa, país com país, a privatização, a terceirização, os padrões de qualidade, a informatização, o avanço tecnológico e as facilidades de acesso aos meios de comunicação e informações são condições com as quais as organizações e as pessoas necessitam aprender a conviver.

Em meio a toda essa evolução, as organizações modernas buscam a reorganização interna, que responda ao impacto diante de um conjunto quase que infinito de forças ambientais que as conduzem a reestruturarem seus processos, e as Instituições Privadas de Ensino Superior, hoje mais do que nunca, vêem-se induzidas a acompanhar estas mudanças, visto o crescente aumento do número de Instituições a disputarem seu espaço nesse grande mercado, que se tornou o setor de Educação Superior no País, na década de 90 e que continua com a virada do século.

Universidades e Faculdades, que há alguns anos atuavam de forma passiva em seu ambiente, principalmente nas relações com o mercado, atualmente estão sendo forçadas a serem pró-ativas em suas ações estratégicas, principalmente na identificação e satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais seletivo e exigente, pois essas organizações cada dia mais, estão se tornando o berço gerador de todo esse processo de evolução, visto que os profissionais que saem para atuarem no grande mercado, a cada desafio, acabam retornando as instituições de ensino em busca de novos conhecimentos.

Considerando o atendimento as transformações sociais e políticas do século XXI, enfatiza-se a necessidade de trabalhar de forma sistemática, a busca pela qualidade e produtividade. Com essa busca, ocorrem transformações em todos os setores que sustentam e formam as organizações de ensino superior, principalmente na fase de expansão, em que cada instituição deve estar atenta às mudanças ocorridas e atender aos novos paradigmas, procurando esclarecimentos para suas dúvidas.

Visando contribuir com uma parcela dessa busca, o objetivo geral deste trabalho é identificar as principais mudanças organizacionais ocorridas em duas (02) Instituições de Ensino Superior que implementaram sistemas da qualidade, baseados no modelo da série de normas internacionais ISO 9000, versão 1994 ou 2000, fundamentando-se nas perspectivas: Estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política vistas por Motta (2001), e servir de parâmetro para outras que queiram iniciar esta empreitada pela qualidade. Para completar a pesquisa de maneira mais informativa, constitui objetivo secundário deste trabalho identificar e descrever os métodos e/ou programas utilizados para a implantação do sistema da qualidade ISO 9000, as dificuldades e resistências enfrentadas, os elementos facilitadores, os benefícios e os aspectos negativos decorrentes do processo.

Para a consecução dos objetivos discutidos acima, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

O capítulo 1 trata da introdução, descreve os objetivos propostos, a estrutura do trabalho, a sua importância e a justificativa para a realização.

O capítulo 2 descreve a literatura pesquisada sobre o tema, registrando os conceitos teóricos que serviram como base para o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 3 relata o método utilizado, explicitando o delineamento da pesquisa, a definição do público-alvo, a coleta e a análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta um breve histórico das instituições pesquisadas e um quadro comparativo com os dados relatados na pesquisa, sobre a implementação do sistema da qualidade ISO 9000.

O capítulo 5 mostra as principais mudanças organizacionais identificadas nas duas instituições analisadas, com base nas cinco categorias de mudanças consideradas. Além disso, analisam-se e comentam-se outros aspectos relacionados com a implantação de um sistema da qualidade ISO 9000, quais sejam: motivos para a certificação; tempo de implantação; forma de implementação e liderança; maiores dificuldades; elementos facilitadores do processo; principais benefícios obtidos; influências no desempenho e resultados; principais aspectos negativos observados; principais resistências/dificuldades apresentadas; atitudes do pessoal em relação às auditorias periódicas; incorporação das sistemáticas novas na rotina e sistemáticas necessárias para manter a certificação.

O capítulo 6 relata a conclusão do trabalho realizado e apresenta sugestão para trabalhos futuros.

1.1 Justificativa

No Brasil, após a dormente¹ década de 80, que foi marcada pela chamada abertura política e pelas buscas incertas de um modelo econômico que pudesse sustentar o país frente às economias externas, foram decisivas para que no início dos anos 90 se iniciasse o processo de abertura de mercados, o que ficou caracterizado como uma nova era. Inicia-se uma busca incessante por novos padrões, surgindo então o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), o Programa de Competitividade Industrial e o Programa de Capacitação Tecnológica que representaram ações para a melhoria da qualidade e da competitividade nacional, com o objetivo de inserir o Brasil na economia internacional. O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), após uma década de atuação, passou por reestruturação e em novembro de 2001, recebeu o nome de Movimento Brasil Competitivo.

As instituições de ensino superior iniciaram a busca pela melhoria na qualidade da prestação de seus serviços também na década de 90, porém com certo atraso em relação a organizações de outros setores do mercado, pois foi a movimentação criada com os resultados do Exame Nacional de Cursos e o aumento do número de instituições concorrentes no mercado, que forçaram essa busca, que continua como que engatinhando, visto pela quantidade de instituições certificadas.

Nas tabelas 1.1, 1.2 e nas figuras 1.1 e 1.2 abaixo, verifica o crescimento das Instituições de Ensino Superior no Brasil e no Estado de São Paulo, nele pode perceber, que indiferente de sua categoria, o crescimento foi maior nas instituições particulares. Isso mostra que realmente a educação está deixando de ser um serviço público como consta no texto da *Declaração Mundial sobre a Educação Superior no Século XXI*, aprovada durante a Conferência Mundial de Ensino Superior, em 1998², mesmo que regulado e controlado pelo Ministério da Educação e Cultura.

¹Expressão metafórica utilizada para retratar a reorganização interna enigmática da época.

²Informação extraída do Debate A Educação como negócio, publicado na Revista Ensino Superior, Ano 5. nº. 54 março de 2003.

Tabela 1.1 - Evolução das IES no Brasil, no período de 1990 a 2001

Anos	INSTITUIÇÕES - BRASIL				
	Total Geral				
	Total	Federal	Estadual	Municipal	Particular
1990	918	55	83	84	696
1991	893	56	82	84	671
1992	893	57	82	88	666
1993	873	57	77	87	652
1994	851	57	73	88	633
1995	894	57	76	77	684
1996	922	57	74	80	711
1997	900	56	74	81	689
1998	973	57	74	78	764
1999	1.097	60	72	60	905
2000	1.180	61	61	54	1.004
2001	1.391	67	63	53	1.208

Fonte: MEC/INEP/SEEC

Tabela 1.2 - Evolução das IES no Estado de São Paulo no Período de 1999 a 2001

Anos	INSTITUIÇÕES – ESTADO DE SÃO PAULO				
	Total Geral				
	Total	Federal	Estadual	Municipal	Particular
1990	306	3	5	28	270
1991	309	3	8	31	267
1992	305	3	8	41	253
1993	295	3	9	39	244
1994	291	3	9	39	240
1995	312	3	11	31	267
1996	319	3	11	32	273
1997	311	3	12	30	266
1998	322	3	12	29	278
1999	356	3	12	23	318
2000	373	3	14	22	334
2001	411	4	15	21	371

Fonte: MEC/INEP/SEEC

Figura 1.1 – Evolução das IES no Brasil

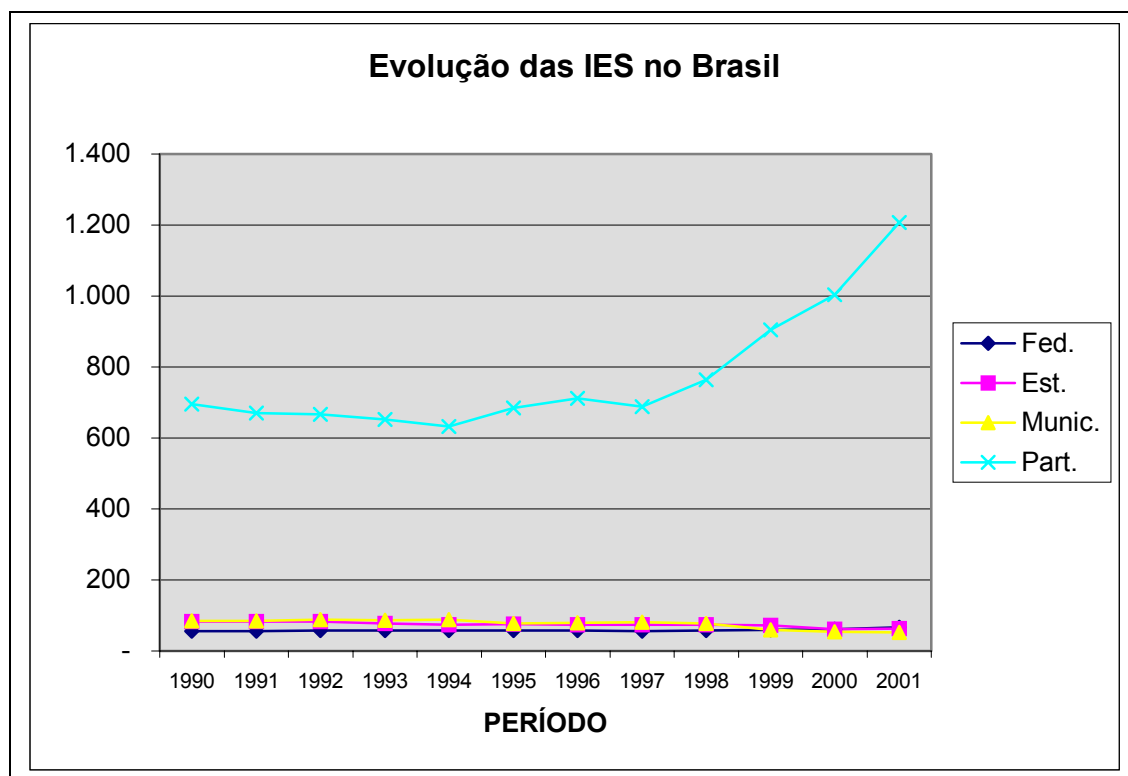
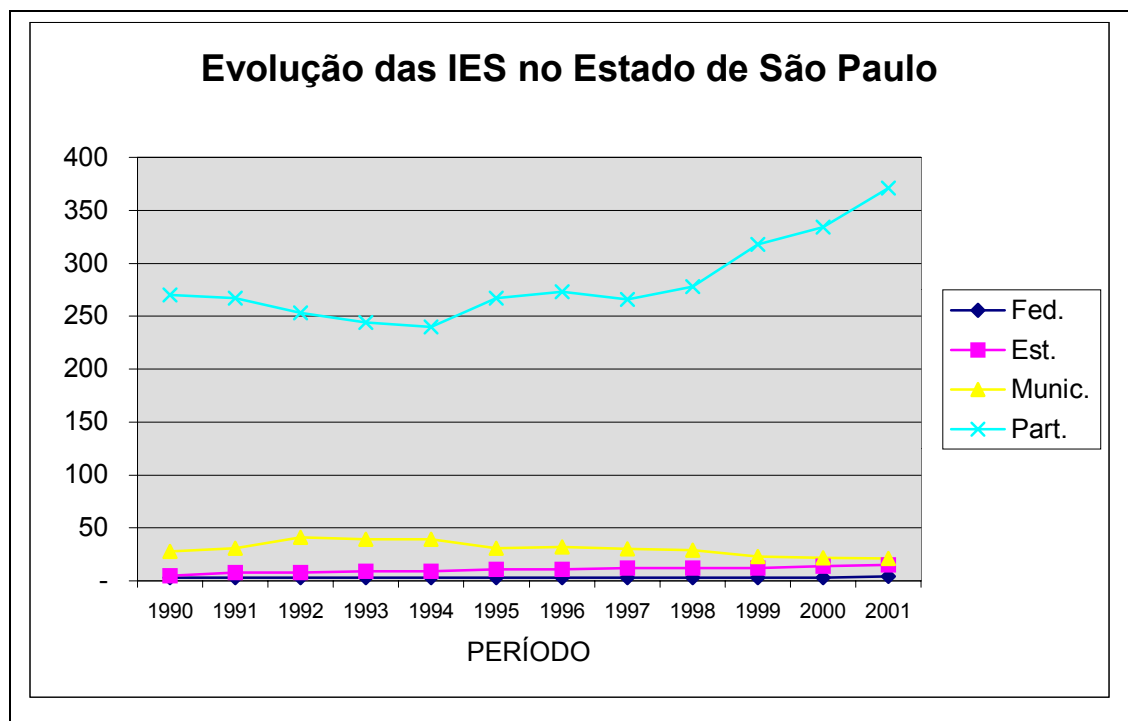


Figura 1.2 – Evolução das IES no Estado de São Paulo



O quadro 1.1 mostra um número muito reduzido de instituições certificadas, frente a enorme quantidade de instituições, atualmente existentes no Brasil. Também se percebe que apesar de todo movimento em busca da qualidade ter iniciado na década de 90, somente a partir do ano 2000 é que consta a 1ª certificação. Espera-se que seja o início de uma busca constante, já que se pode caracterizar certificação como a identificação da qualidade no processo gerador do produto ou serviço. Não se pretende neste trabalho entrar no mérito da questão acadêmica, mas, entende-se que o processo de busca pela qualidade total exige o envolvimento de todos da organização.

Quadro 1.1 – Número de Instituições de Ensino Superior Certificadas no Brasil

Nome da Empresa	Unidade de Negócio	UF	ISO	Data certificação
CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE	NOVO HAMBURGO/RS	RS	9001:2000	20/05/2002
FAPEX - FUNDAÇÃO DE APOIO A PESQUISAS E EXTENSÃO	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA	BA	9002:1994	23/02/2001
FUCAPI - FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	NÃO INFORMADO	AM	9001:2000	29/06/2000
SOCIEDADE CIVIL DE EDUCAÇÃO BRAZ CUBAS	MOGI DAS CRUZES	SP	9001:1994	27/12/2001
UNIÃO PIONEIRA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL – UPIS	BRASÍLIA/DF	DF	9002:1994	03/12/2001
UNIÃO SOCIAL CAMILIANA - CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO	SÃO PAULO/SP	SP	9002:1994	14/01/2002

Fonte: ABNT/CB 25 -Inmetro, maio de 2003

O assunto começa a tornar-se preocupante por estar em pauta no momento uma discussão quanto à inclusão do ensino superior como um serviço dentro das normas da Organização Mundial do Comércio, que teve início na sua IV Reunião Ministerial, realizada em Doha, no Catar, em novembro de 2001, onde países como Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália, interessados no crescimento de escolas particulares na educação de nações em desenvolvimento, fizeram tal solicitação. O Brasil, junto com os demais países que ainda não entregaram suas propostas, estará aguardando o desenrolar das negociações para definir sua posição.

Especialistas em educação, como o sociólogo Simon Schwartzman, consideram irreversível a identificação da educação como um negócio, e prevêm que as Instituições privadas, que representam 65% do ensino superior nacional, serão as primeiras a serem afetadas com a abertura dos serviços educacionais, principalmente a área dos cursos de pós-graduação “lato sensu”.

Independente da área a ser mais afetada, cabe aos “empresários da educação” levar a sério o assunto e começar a arrumar a casa, pois com toda essa discussão, a idéia de um selo de qualidade que atestaria a validade de bons cursos na esfera mundial, pouco importando com sua origem, começa a ganhar força, tendo já ocorrido no início deste ano a primeira reunião para definição do selo. Só resta aguardar os resultados sobre o assunto e trabalhar para que as organizações estejam prontas para qualquer mudança, respaldadas pela qualidade que será sua maior arma em qualquer situação.

Verifica-se que a preocupação sobre o tema Qualidade nas organizações prestadoras de serviços educacionais no mundo, está com uma ênfase maior hoje que em décadas anteriores e que provavelmente estarão buscando a certificação, antevendo a corrida, e ainda para facilitar a implementação da nova norma ISO 9000:2000 em instituições voltadas a todos os tipos de ensino: fundamental, médio, superior, especial, educação voltada para adultos e e-learning, a ISO desenvolveu em workshop realizado no ano passado em Acapulco, no México, diretrizes para a implementação da ISO 9000 nessas organizações.

Com base nisso e nas considerações da definição do problema, julgo oportuno investigar as efetivas mudanças organizacionais observadas em instituições que tenham passado pelo processo de implantação de um sistema da qualidade baseado na Série ISO 9000, versão 1994 ou 2000. As conclusões obtidas por meio do estudo de casos reais, poderão contribuir para esclarecer e orientar as instituições interessadas em utilizar esse modelo, evitando que se lancem numa empreitada que demanda recursos e investimentos significativos, sem conhecerem os reais benefícios e impactos decorrentes desse processo.

Como o tema é atual e o número de publicações dessa natureza ainda é reduzido ou praticamente inexistente no Brasil, considero que investigações em instituições de ensino superior que estão utilizando esse modelo de sistema de gestão podem contribuir para aquelas que pretendem adequar-se ao mesmo.

O capítulo a seguir apresenta a revisão da literatura relacionada com a questão de sistemas da qualidade ISO 9000, bem como o tema mudanças organizacionais na visão de diferentes autores para os objetivos do presente trabalho.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

Neste espaço, inicialmente são apresentadas informações correspondentes a ISO 9000 e seu novo modelo de Sistema de Gestão, já que as organizações certificadas pela ISO 9000 1994, terão até o final deste ano para adaptarem-se ao novo modelo, os itens relacionados à mudança organizacional e de cultura serão marcados para serem identificados, vale lembrar que a ISO já desenvolveu diretrizes para a implementação da ISO 9000 em organizações prestadoras de serviços educacionais. Essas orientações facilitarão a implementação da nova norma ISO 9001:2000 em instituições voltadas a todos os tipos de ensino: fundamental, médio, superior, especial, educação voltada para adultos e e-learning. Na sequência, será apresentado um estudo sobre o tema mudanças organizacionais, partindo-se de sua conceituação, de acordo com a opinião de diferentes autores e evoluindo pela análise dos modelos de mudança e pré-teorias de mudança organizacional.

2.1 ISO 9000

Sua elaboração teve início na década de 80, quando então era chamada de normas sistêmicas para a qualidade, a Série ISO 9000 foi emitida em 1987 pela Organização Internacional para a Normalização, localizada em Genebra, ao contrário que se pensa, a sigla ISO, não se originou do nome da organização que a idealizou que seria IOS – International Organization for Standardization, ela vem do grego “isos” que significa igual. Em 1994, a série

foi revisada, porém sem grandes modificações, apenas com uma pequena ampliação e alguns esclarecimentos em seus requisitos, mantendo a mesma estrutura.

O sucesso das normas série ISO 9000 deve-se à globalização da economia, o que faz que as empresas se preocupem com a aceitação mundial de seus produtos “*produtos de classe mundial*”. Portanto, tornou-se necessário a existência de um certificado reconhecido mundialmente, que permita identificar quando uma empresa tem seu processo minimamente controlado.

2.2 ISO 9000:2000

A nova série de normas ISO 9000 (versão 2000) foi publicada no dia 15 de dezembro de 2000. Após mais de quatro anos de discussões, no dia 29 de janeiro de 2001 foi publicada a versão em português, no período de transição de três (3) anos, encerrando-se dia 15 de dezembro de 2003.

O estudo, elaboração e publicação da nova série de Normas ISO 9000, ocorreu devido a necessidade dos usuários de todas as partes do mundo, que, ouvidos por meio de uma pesquisa conduzida pela própria ISO, sugeriram uma norma voltada aos processos da organização, para seus clientes e para a melhoria contínua do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

O resultado final dessas considerações foi a criação do novo formato para a **ISO 9001**, mais enxuto que ressalta a melhoria contínua e direcionado a um enfoque de processo unificado, o qual classifica as atividades de uma organização em cinco seções, sendo:

2.2.1 Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade: estabelece requisitos globais para um SGQ, incluindo requisitos para documentação e registros que devem ser atendidos pela organização. Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como: qualidade, gestão de recursos humanos, gestão financeira, ambiental ou outros. O Sistema de Gestão da Qualidade é usado para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade, destacando-se as seguintes condições:

- Estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente a eficácia do SGQ;

- Documentar a política, os objetivos e o manual da qualidade;
- Implementar a documentação requerida pela norma e a definida pela própria organização;
- Controlar a documentação; e,
- Estabelecer e manter registros.

A nova norma exige também que, além do manual da qualidade, a organização deve considerar a disponibilidade de instruções de trabalho para realizar suas atividades de produção e serviços associados sob condições controladas. Para garantir o planejamento, a operação e o controle efetivos de seus processos a organização estará definindo quais documentos (procedimentos) cada uma das demais áreas necessitará, considerando para tanto a complexidade, o tamanho, o tipo de atividade, a interação dos processos e a competências de seu pessoal.

2.2.2 Seção 5 – Responsabilidade da Administração: Estabelece as responsabilidades da alta direção em relação ao SGQ, incluindo seu comprometimento, o foco no cliente, o planejamento e a comunicação interna, pois é requerido que a alta administração:

- Forneça evidências de seu comprometimento com o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua da eficácia do SGQ;
- Assegure que os requisitos do cliente são determinados e cumpridos;
- Estabeleça a política da qualidade e garanta que essa política fornece uma estrutura para definir e analisar criticamente os objetivos da qualidade;
- **Estabeleça os objetivos da qualidade nas funções e níveis pertinentes da organização**, e assegure que estes objetivos são mensuráveis e consistentes com a política da qualidade;
- Assegure que é realizado o planejamento das atividades para o SGQ;
- Assegure que **são definidas e comunicadas as responsabilidades, autoridades e suas inter-relações**;
- Designe um representante da administração;
- Assegure que são estabelecidos, na organização, **processos apropriados de comunicação interna**; e,
- Conduza análises críticas periódicas do SQG, **e demonstre que são tomadas decisões e ações relacionadas a atividades de melhoria do SGQ, dos processos e dos produtos da organização.**

2.2.3 Seção 6 – Gestão de Recursos: estabelece requisitos para o compromisso da organização em determinar e fornecer recursos para o SGQ, incluindo as seguintes condições:

- **Executar atividades que afetam a qualidade do produto/serviço com pessoal competente, com base em ações de educação, treinamento, habilidades e experiências apropriados**, bem como avaliar a eficácia das respectivas ações tomadas;
- **Assegurar que as pessoas estão conscientes da relevância e importância de suas atividades e de como estas contribuem para que os objetivos da qualidade sejam alcançados**;
- **Manter registros da educação, treinamento, habilidades e experiência do pessoal**;
- Identificar, fornecer e manter a infra-estrutura (instalações) necessária para alcançar conformidade com os requisitos do produto/serviço, incluindo serviços de apoio como transporte, comunicação e manutenção; e,
- **Determinar e gerenciar os fatores do ambiente de trabalho necessários para alcançar a conformidade do produto/serviço oferecido.**

2.2.4 Seção 7 – Realização do Produto: estabelece requisitos para a realização de produtos e **serviços**. O usuário da norma deve sempre lembrar que, conforme definido em toda a série ISO 9000, o **termo "produto" pode também significar "serviço"**, abaixo os principais requisitos dessa seção:

- Planejamento e desenvolvimento dos processos necessários para a realização do produto/serviço;
- Análise crítica de contrato e comunicação com o cliente, nos processos relacionados ao cliente;
- Requisitos para projeto e desenvolvimento do produto/serviço, incluindo o controle de alterações desses elementos;
- Requisitos para aquisição;
- Produção e serviços associados (controle de processos, incluindo processos especiais);
- Identificação e rastreabilidade;
- Controle da propriedade do cliente;
- Controle de dispositivos de monitoramento e medição.

2.2.5 Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria: estabelece requisitos para a realização de auditorias internas, incluindo medição da satisfação do cliente, análise de dados e melhoria contínua do SGQ e outros:

- Planejamento e implementação de processos de monitoramento, medição, análise e melhoria contínua;
- Monitoramento de informações relacionadas ao cliente, como uma das medidas de desempenho do SGQ;
- Condução de auditorias internas;
- Monitoramento e medição de processos;
- Monitoramento e medição do produto/serviço;
- Controle de produto/serviço não-conforme;
- Análise de dados;
- Melhoria contínua da eficácia do SGQ;
- Ação corretiva; e,
- Ação preventiva.

Possivelmente muitas organizações certificadas, para se adequarem à nova ISO 9000 estarão enfrentando alguns desafios como: o estabelecimento e a implementação de medições; a incorporação da abordagem de processos à gestão dos negócios; a mudança do enfoque e do pensamento baseado unicamente em conformidades; e o envolvimento efetivo dos membros da alta administração nas questões relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Segundo Philip Crosby, as especificações da ISO 9000:2000 poderão ajudar bastante, **mas necessitam ser corretamente posicionadas e precisam ser envolvidas em educação**. Precisam ser parte de uma abordagem abrangente para ajudar as organizações a tornarem-se confiáveis. A ISO 9000:2000 não pode sustentar por si mesma esse esforço.

2.3 Certificação

A certificação é o procedimento pelo qual uma terceira parte dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. (ABNT ISO/IEC Guia 2: 1993).

2.3.1 Certificado de Conformidade - Documento emitido de acordo com as regras de um sistema de certificação, indicando existir um nível adequado de confiança de que um produto, processo ou serviço, devidamente identificado, está em conformidade com uma norma específica ou outro documento normativo.

2.3.2 Certificação do Sistema da Qualidade - É a obtenção de um certificado que ateste a conformidade do sistema da qualidade implementado numa determinada organização com relação ao modelo contratual da ISO 9000, após uma auditoria ampla do sistema da qualidade para verificar a adequação aos requisitos especificados pela norma de referência, a sua implementação prática e a manutenção do sistema pelas pessoas envolvidas. Essa auditoria é realizada por um Organismo Certificador Credenciado (OCC), que é contratado pela organização.

O INMETRO (Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) é o órgão de acreditação do Brasil. A acreditação fornecida pelo INMETRO serve como o reconhecimento formal para o organismo de certificação (OCC), indicando que esse último opera de acordo com o sistema da qualidade documentado e que é tecnicamente competente para realizar determinados serviços, avaliados de acordo com critérios estabelecidos pelo INMETRO, que, por sua vez, estão baseados em diretrizes internacionais.

A validade do certificado fornecido à organização é por prazo determinado (geralmente três anos), ao término dos quais acontece a auditoria de recertificação e caso a organização demonstre conformidade com o modelo adotado, é emitido novo certificado. O organismo certificador realiza auditorias periódicas, em geral semestrais ou anuais, para verificar a manutenção adequada do sistema da qualidade pela organização certificada. Se desvios, denominados “não-conformidades”, são detectados nessas auditorias de acompanhamento ou na de recertificação, dependendo da sua gravidade, o certificado pode ser até suspenso ou cancelado.

É importante salientar que as auditorias realizadas pelo organismo certificador não avaliam a qualidade do produto/serviço, mas empreendem auditoria ampla, com base num referencial conhecido, do sistema da qualidade da organização. A certificação está relacionada com a gestão da organização e não com a qualidade de seus produtos/serviços. O sistema da qualidade ISO

9000 visa assegurar a repetibilidade dos processos abrangidos pela norma de referência, por meio dos quais é obtido o produto ou serviço oferecido pela organização. De modo geral, pode-se dizer que a certificação ISO 9000 é a forma pela qual a organização pode proporcionar garantia a seus clientes de que está efetivamente operando o sistema de garantia da qualidade. Entenda com isso que a certificação ISO 9000 assegura a estabilidade do processo e não diretamente a qualidade de seu produto

2.4 Histórico dos Certificados ISO 9000 no Brasil.

A tabela 2.1 e 2.2, e figura 2.1 a seguir mostram o histórico das certificações ISO 9000 no Brasil, sua crescente evolução nos anos 90, que se caracterizou como período inicial de toda essa transformação vivenciada hoje.

Tabela 2.1 - Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil.

Total de Empresas Certificadas	Total de Certificados
4927	5838

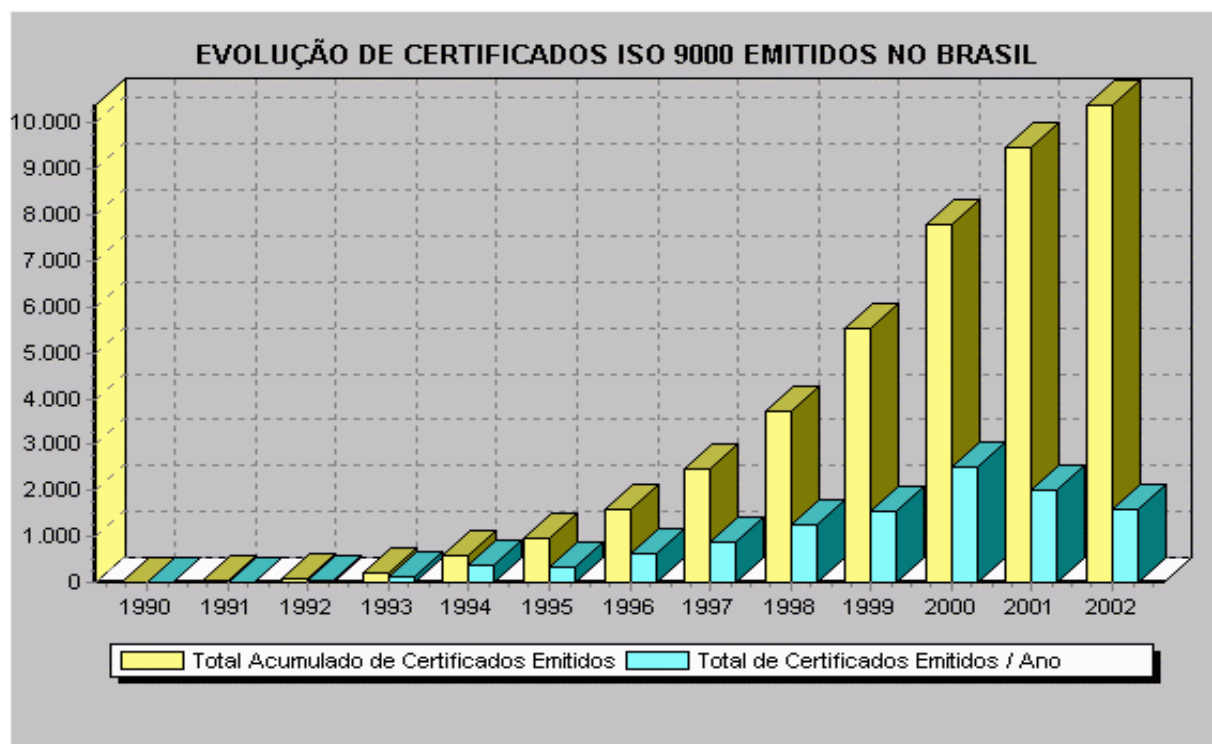
Fonte: <http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html> - maio de 2003

Tabela 2.2 - Evolução da certificação ISO 9000 no Brasil

Ano de Emissão	Número de Empresas	Número de Certificados	Número Acumulado de Empresas	Número Acumulado de Certificados
1990	13	18	13	18
1991	12	17	25	35
1992	44	61	69	96
1993	94	129	163	225
1994	270	370	433	595
1995	258	354	691	949
1996	443	637	1134	1586
1997	657	893	1791	2479
1998	929	1263	2720	3742
1999	1225	1467	3945	5209
2000	2072	2473	6017	7682
2001	1733	2018	7750	9700
2002	1945	2140	9695	11840
2003	239	250	9934	12090

Fonte: <http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html> - maio de 2003

Figura 2.1 - Evolução da certificação ISO 9000 no Brasil



Fonte: <http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html> - maio de 2003

Observa-se que a década de 90 foi o período inicial da busca pela certificação, desencadeada pela abertura de mercados, com crescente número de certificações ano a ano, havendo ligeira queda da ordem de 20%, no resultado de 2001 com relação ao de 2000, cujos motivos não são objetivamente conhecidos, talvez devido à publicação da revisão da ISO 9000:2000 que ocorreu em dezembro de 2001. Isso mostra que a grande virada rumo às mudanças e evoluções, tiveram início nos anos 90 e seguem cada dia mais rapidamente atingindo todos os setores.

Na falta de amostra mais atual, apresenta-se abaixo resultado de pesquisa realizada apenas com Empresas Certificadas - desenvolvida pelo QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina - em parceria com a Revista Banas Qualidade no ano de 2000. Essa pesquisa evidenciou aspectos e benefícios relacionados à certificação NBR ISO 9000, do total de 2.707 questionários distribuídos, correspondendo exatamente ao número de organizações certificadas no Brasil até então, obteve-se informações de 380 organizações, representando 14%.

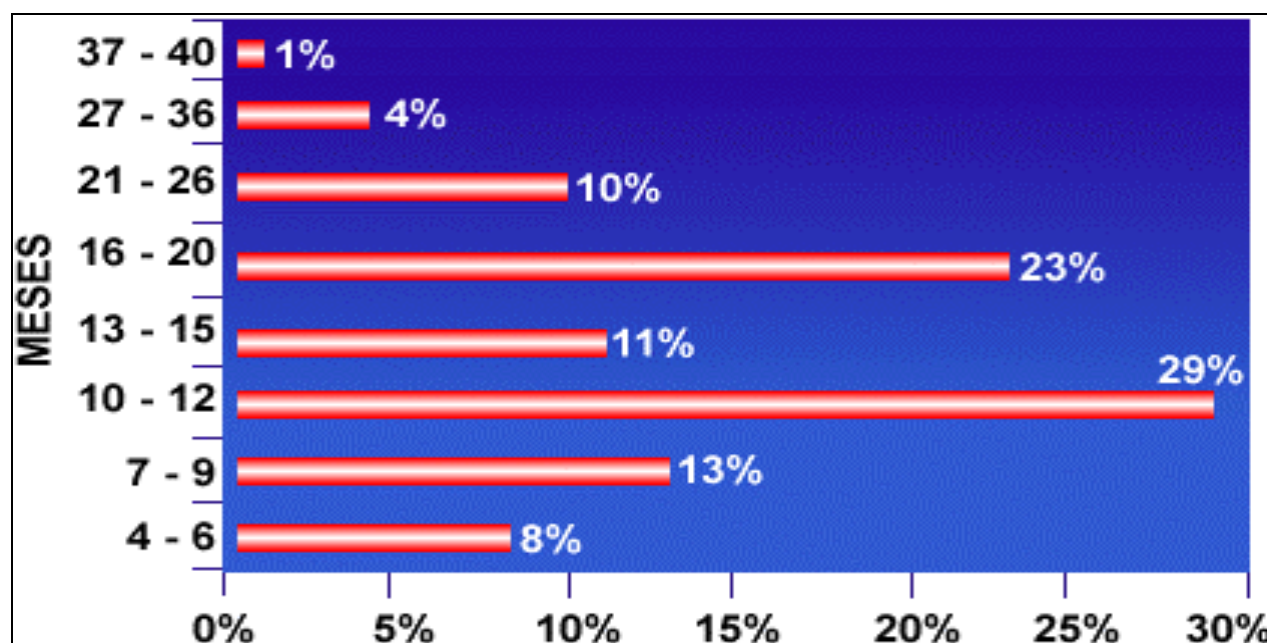
A tabela 2.3 mostra a Comparação entre os benefícios esperados e aqueles efetivamente alcançados pelas empresas que aplicaram a ISO 9000, já a figura 2.2 apresenta o tempo (prazo) gasto para a implantação da Norma.

Tabela 2.3 - Benefícios da Certificação

Itens avaliados	Alcançados	Esperados	Total
Melhorias da qualidade dos processos	87%	13%	100%
Maior qualidade percebida	65%	31%	96%
Melhor documentação	95%	5%	100%
Melhoria do clima organizacional	66%	31%	97%
Melhor entendimento de tarefas/trabalhos	85%	15%	99%
Melhoria das comunicações internas	61%	37%	97%
Melhoria das comunicações externas	58%	37%	95%
Redução tempo de ciclo (resposta rápida ao mercado)	42%	42%	84%
Vantagem competitiva	57%	37%	95%
Melhoria do tempo de entrega	54%	33%	86%
Redução de defeitos/erros	73%	21%	94%
Outros	4%	3%	7%

Fonte: QSP e Revista Bannas Qualidade Edição 003 – maio de 2000

Figura 2.2 - Tempo (prazo) gasto para a implantação da Norma



Fonte: QSP e Revista Bannas Qualidade Edição 003 – maio de 2000

Ao analisar os resultados na tabela 2.3 percebe-se que os benefícios alcançados surpreenderam em relação aos esperados, apenas um item do resultado ficou igual ao esperado. Quanto ao tempo gasto para implantação da Norma, representado graficamente na figura 2.2, nota-se uma variedade que se justifica devido ao grau de complexidade de cada organização, mesmo assim 29% das empresas entrevistadas tiveram de 10 a 12 meses para realização dos trabalhos, resumindo, 61% das empresas gastaram em média de 4 a 15 meses para implantação da ISO 9000.

2.5 Organizações

Muitas metáforas podem ser usadas na tentativa de explicar o funcionamento das organizações. Morgan (1996) descreve algumas, a saber:

1. Organizações como *máquinas*: desenvolvimento da organização burocrática; máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo;
2. Organizações como *organismos*: compreender e administrar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente, diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies;
3. Organizações como *cérebros*: importância da busca e processamento de informações, aprendizagem e inteligência; cérebro como um computador, cérebro como um holograma;
4. Organizações como *culturas*: realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças;
5. Organizações como *sistemas políticos*: sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional;
6. Organizações como *prisões psíquicas*: as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente;

7. Organizações como *fluxo e transformação*: compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, lógica dialética);
8. Organizações como *instrumentos de dominação*: aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

2.6 Mudanças Organizacionais

Visando melhor compreensão das influências que a certificação pode causar em diferentes aspectos da organização, e considerando o objetivo do trabalho de investigar as principais mudanças organizacionais observadas nas Instituições de Ensino que passaram pelo processo de implantação do sistema da qualidade ISO 9000, buscou-se referenciais bibliográficos relativos ao tema da mudança organizacional.

Na visão de Cobra (1992:p123) “as organizações deverão monitorar constantemente o ambiente (interno/externo) com objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento”. Franco (2000), identifica nas Instituições de Ensino Superior – IES, os segmentos com os quais elas devem se relacionar. O segmento interno (corpo diretivo, pessoal técnico-especializado, pessoal administrativo e de apoio, professores e alunos). O segundo segmento é o externo composto dos candidatos ao vestibular, organizações empresariais, órgãos públicos, organizações não governamentais, organizações religiosas, escolas, etc. Inseridos nos ambientes encontra-se os públicos da instituição, segundo Kotler e Fox (1994, p.42) “um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que tem interesse real ou potencial em afetar uma instituição”.

Sabendo-se que a escola é uma organização prestadora de serviços educacionais, que tem clientes externos e internos como as outras organizações e que sempre existirá insatisfação manifesta ou incógnita de alguns clientes, a escola, a fim de garantir a sua sobrevivência em longo prazo, precisa ser cada vez mais competitiva. O que realmente garante a sobrevivência das organizações é a garantia de sua competitividade. No entanto, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado), ... (Campos, 1992, p. 8)

O movimento pela qualidade tem se caracterizado por diferentes programas adotados por organizações dos mais variados seguimentos. Os mais comumente utilizados relacionam-se com os sistemas de garantia da qualidade baseados na norma internacional ISO 9000 e com os modelos de gerenciamento estratégico da qualidade, conhecidos pelas siglas TQC (*Total Quality Control*) ou TQM (*Total Quality Management*). Esses programas baseiam-se, na maioria vezes, em mudanças organizacionais, que podem incluir transformações de natureza estrutural/funcional, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Nota-se nas duas últimas décadas que as mudanças ocorridas em todos os setores podem ser comparadas ao início da Revolução Industrial, final do século XVII, quando as oficinas cederam lugar ao sistema fabril e os artesões tiveram que se adaptar a nova atividade, quando então deixaram para trás o trabalho artesão das oficinas para serem meros operadores de máquinas e cumprirem ordens. Hoje com a revolução da informática e o avanço da tecnologia da informação, o homem passa de operador de máquina a operador de sistema computadorizado, e assim, o homem continua vivendo a evolução dos tempos, sendo a principal mola propulsora deste progresso que acaba gerando as **mudanças estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais e políticas**.

O futuro a que se refere Motta (2001: p19/20) já é o nosso hoje, é essa constante evolução em todos os níveis e principalmente os valorativos:

*A Revolução Industrial ligou o progresso ao desenvolvimento tecnológico. O pós-industrialismo vê o desenvolvimento pela associação da tecnologia à informação. No futuro, devem-se acentuar a associação do progresso com a transformação social e o encontro de **novos padrões valorativos** para a sociedade. As grandes transformações virão não pela inovação tecnológica, mas pelas **novas imposições valorativas** à produção. Já avançam os modelos favoráveis à qualidade, à consciência ecológica, à equidade e a revalorização crescente da pessoa no trabalho; recuperam-se valores sobre a melhoria da vida humana como um projeto tanto material quanto espiritual e ético. Assim,*

inovam-se as interações empresariais pela solidariedade social, redistribuição da riqueza, espiritualidade humana, consciência ecológica, sustentabilidade do progresso e uma visão da clientela baseada na totalidade da pessoa.

2.7 Conceito de Mudanças Organizacionais

No mundo atual, diante da evolução constante em todos os setores, faz-se aumentar o debate acerca do tema mudança organizacional, que acaba sendo uma consequência natural de toda e qualquer transformação tecnológica, econômica, política e social. Em ambiente empresarial cada vez mais competitivo, complexo e turbulento, organizações de todos os tipos e portes têm se deparado com mudanças em vários níveis e com cenários que se alteram dinamicamente, não restando muitas alternativas senão a adaptação permanente às novas demandas que se estabelecem. Em virtude disso, muitas organizações modernas têm assumido uma postura pró-ativa em relação às mudanças, abandonando de vez, a atitude reativa característica de outros tempos.

Mudança organizacional é tema muito difundido por diversos autores, visto ser um dos principais desafios a ser enfrentado estrategicamente pelas organizações que buscam manter-se competitivas no grande cenário econômico. Esses autores têm manifestado seu entendimento em relação às transformações ocorridas no cenário organizacional, chamando a atenção para os diferentes aspectos relacionados ao tema.

Em um comentário sobre o livro de Alvin Toffler, *O Choque do Futuro*, publicado em 1970, o autor e Warren Bennis, não conseguiram lembrar nenhuma organização, no momento atual, que estivesse imune às mudanças e continuasse estável e próspera. Para esses autores, as organizações somente terão sucesso se mantiverem estruturas flexíveis que lhes permitam ser altamente sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças de um mundo competitivo. (BENNIS, 1999)

Para Basil & Cook (1974), as instituições e suas estruturas, tecnologia e o comportamento social são os principais elementos da mudança organizacional, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas, pois a maioria das organizações mudam em resposta às crises.

March (1981) também acredita que a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente e que o processo de mudança não é estratégia racional e consciente essa envolve incentivos, ações simbólicas e ambigüidades. Para o autor, não é possível levar uma organização numa direção pretendida, mas é possível influenciar cursos de eventos gerenciando o processo de mudança.

Já para Herzog (1991), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologias. Salienta que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Para que a inércia organizacional seja vencida dando lugar aos novos padrões, é necessário que mudanças aconteçam acompanhadas por quebras de paradigmas, o que acaba gerando verdadeiro choque, complexo evento psicológico cujo efeito deve ser minimizado por amplo gerenciamento, somente assim estará sendo realizada a substituição de valores e adaptação ao novo.

Na opinião de Motta (2001), mudar é transformar substancialmente as práticas existentes, onde a mudança acaba sendo a reinvenção de cada um, em seu contexto particular, de acordo com suas crenças e circunstâncias. Para ele a mudança não se origina mais de valores e regras universais, e sim do contingencial ou conjuntural, onde tudo é temporário, o presente define-se como uma ruptura do passado, vantagens competitivas e avanços tecnológicos são expressões ocasionais do presente.

Shirley (1976) apresenta uma visão geral do processo de mudança organizacional. O processo inicia com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma(s) parte(s) da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. As principais forças exógenas são novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas

oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político/legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. Já as condições endógenas criam necessidade de mudança estrutural e de comportamento e podem ser representadas por: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

Observa-se que organizações de todos os tipos e portes vivem constantes mudanças em seu ambiente interno para atender a necessidade de adaptação às transformações ocorridas no ambiente externo. Autores relacionados com a abordagem sistêmica adotada pelos modelos de qualidade total também contribuem com suas versões, de modo geral, ligadas à busca de melhores resultados de desempenho para essas organizações:

Juran (1990) define “melhoramento” como a criação organizada de mudanças benéficas a obtenção de níveis inéditos de desempenho, também chamado de “inovação”. Esse melhoramento é um dos processos que compõem a “Trilogia de Juran”, que é recomendada para o estabelecimento do gerenciamento para a qualidade em uma organização. Essa trilogia compreende os seguintes processos:

- Planejamento da qualidade.
- Controle da qualidade.
- Melhoramento da qualidade.

Para lançar grandes mudanças, Juran (1991) defende a necessidade de um planejamento estratégico da qualidade, que é uma extensão do planejamento de negócios da organização, e consiste de uma seqüência de atividades, quais sejam:

- Estabelecer objetivos abrangentes.
- Determinar ações necessárias para o alcance de tais objetivos.
- Atribuir responsabilidades claras ao cumprimento dessas ações.
- Fornecer recursos necessários ao cumprimento dessas responsabilidades.
- Fornecer o treinamento necessário.
- Estabelecer os meios para controlar e avaliar o real desempenho com relação aos objetivos.
- Estabelecer processo de análise periódica do desempenho dos objetivos.
- Estabelecer um sistema de premiações ao desempenho obtido.

Segundo Juran (1991), essa mesma seqüência é aplicada pelo TQM (*Total Quality Management*), que exige, além disso, técnicas, instrumentos, treinamentos especiais e o envolvimento pessoal da administração superior no estabelecimento e cumprimento dos objetivos mais abrangentes da qualidade. Para o sucesso do TQM, ressalta a necessidade do estabelecimento de uma organização de alto nível hierárquico, como por exemplo, um conselho da qualidade para coordenar a qualidade em um nível mais elevado.

Para Deming (1990), a inovação, que fundamenta o futuro das organizações, não poderá prosperar se a direção não tiver declarado seu compromisso inarredável com a qualidade. A declaração desse compromisso é importante para demonstrar a constância de propósitos e a intenção de permanência da organização no mercado.

Spanbauer (1995) enfatiza que na implementação da melhoria da Qualidade por uma faculdade é essencial o comprometimento da alta administração, na promoção do processo e na introdução de mudanças nos procedimentos. Visto que o aperfeiçoamento dos recursos humanos por meio da educação torna-se prioridade nacional, diante de todo o processo evolutivo que presencia-se hoje, é necessário que haja mudança na maneira de como encarar a prestação de serviços na área educacional.

Um dos autores brasileiros mais conhecidos na área de gestão da qualidade, Campos (1990), salienta que gerenciar uma organização nos dias atuais é essencialmente promover a melhoria e desenvolvimento contínuo, visando a sua sobrevivência. Para tanto, é preciso romper, definindo-se rompimento como processo de mudança da própria maneira de pensar, o que requer grande determinação. Essa determinação passa pelo comprometimento pessoal da direção ou presidente da organização e pela necessidade de todas as pessoas da organização mudarem a maneira de pensar. Assim, por meio de um sistema gerencial baseado nos princípios do TQC (*Total Quality Control*), busca-se assegurar a sobrevivência da organização, pelas iniciativas como: a modernização dos equipamentos da organização, o desenvolvimento de novos produtos e serviços para maior satisfação dos clientes e uma gestão de pessoal voltada para o crescimento do ser humano.

Campos (1990) cita ainda que para sobreviverem num mercado de metas desafiadoras e de difícil atingimento as organizações terão que conduzir mudanças rigorosas. O Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes é um meio para a condução dessas mudanças rigorosas e baseia-se na inovação. É definido como busca permanente da melhor forma de se fazerem as coisas. Para o alcance das metas, recomenda promover mudanças nos processos que determinam os resultados que desejam ser alcançados, por meio do estabelecimento de planos de ação, envolvendo todas as pessoas da organização. E lembra que, para provocar qualquer tipo de mudança em qualquer lugar do mundo, com qualquer tipo de pessoas, dois pré-requisitos são necessários:

- Liderança.
- Educação e treinamento.

Para Carvalho (1999), as organizações que visam tirar proveito das mudanças e que atuam em ambientes de competitividade, tornam inadiável a responsabilidade de adotarem técnicas de gestão participativa, integrando todos os seus funcionários na consecução de novos objetivos. Quando então torna necessária a incorporação de certos procedimentos para acelerar as transformações:

- Treinamento e atualização profissional dos membros da organização.
- Descentralização administrativa nas tomadas de decisões.
- Procedimentos administrativos com pouca formalidade.
- Diminuição das diferenças salariais e recompensas.
- Ênfase na qualidade.
- Motivar para o trabalho.
- Promover a integração na organização e no ambiente.
- Conscientizar da necessidade do aprendizado contínuo.

2.8 Mudanças, Cultura Organizacional e o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000

È difícil falar sobre mudanças sem relacionar a cultura organizacional, observando-se os conceitos apresentados por diferentes autores para a questão da mudança, percebe-se que vários relacionam-na com a cultura das organizações. Embora haja controvérsias entre os autores sobre

o fato de a cultura ser gerenciável ou não, dentro de uma organização, alguns afirmam que as mudanças que não consideram as dimensões da cultura organizacional não têm sido bem sucedidas.

A opinião de Pettigrew (FLEURY et al., 1996), que considera a cultura organizacional gerenciável, embora constitua tarefa árdua e difícil, parece-nos adequada, quando se trata de mudanças relacionadas com a implantação de sistemas da qualidade nas organizações.

O sistema de gestão da qualidade ISO 9000 formaliza as ações de maneira a torná-las conscientes e praticáveis, representando consenso sobre as boas práticas organizacionais, o que não garante a satisfação do cliente e/ou melhorias no processo produtivo, que depende exclusivamente das atitudes diárias, do tratamento dispensado e do comprometimento com a mudança de valores. A insatisfação dos clientes, internos ou externos, muitas vezes surge do relacionamento, do tratamento que recebe, e não por problemas apresentados no produto e/ou serviços oferecidos, isso leva a uma reflexão sobre a cultura organizacional.

Para Barbosa et al. (1995), a implantação de sistemas de gestão da qualidade total em uma organização contribui para disseminar de forma ampla a idéia de que cada um é responsável pelo resultado do seu trabalho, e que estará afetando o resultado do trabalho da organização, portando o resultado final é responsabilidade de todos dentro de uma organização. Pode-se dizer que a gerencia é exercida por todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos e todos os setores de uma organização, visando o atendimento das necessidades de todos os envolvidos, tanto no ambiente interno como no externo, especialmente daquelas a quem se destinam os resultados dos trabalhos da organização. Com isso conclui-se que uma organização disposta a implementação de sistemas de qualidade deverá inicialmente trabalhar a sua cultura para que ela seja susceptível a mudança.

Edgar Schein (*apud FLEURY & FISCHER, 1996, p. 20*) apresenta uma das definições mais completas para cultura organizacional:

“Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas

de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Assim, segundo Schein, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

*“**nível dos artefatos visíveis:** o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Este nível de análise é muito enganador, porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.*

*- **nível dos valores que governam o comportamento das pessoas:** como esses são difíceis de observar diretamente, para identificá-los, é necessário entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdos de documentos formais da organização. Entretanto, ao identificar-se esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.*

*- **nível dos pressupostos inconscientes:** são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais taken for granted, vai passando para o nível do inconsciente.”*

Ainda segundo Edgar Schein, a cultura organizacional fundamenta-se em premissas básicas (normalmente inconscientes), as quais se traduzem em valores ou "*senso do que é correto*" (normalmente conscientes, porém nem sempre formalizados), os quais por sua vez norteiam ações que determinam todo um aparato de artefatos físicos e sociais observados no dia-a-dia da organização.

Sendo assim, conclui-se que a cultura de uma organização é representada pelo conjunto de hábitos, políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores, preceitos e mentalidades dominantes. A identidade da organização acaba sendo definida pela sua cultura, influenciando a vida e o comportamento de seus colaboradores internos e até mesmo externos.

Observa-se que, com base nessas considerações, a cultura organizacional é um dos fatores que influencia as decisões, os objetivos e os padrões pensados para as organizações, também acaba assumindo o papel de fator regulador das mudanças e transformações por influenciar diretamente o comportamento das pessoas.

Portanto, para implementar um sistema de gestão da qualidade, é necessário que haja interação entre os seus requisitos e a cultura da organização, pois essa mudança/transformação deve ser realizada de maneira evolutiva, com o entendimento dos princípios que fundamentam o sistema, passando pelo cumprimento dos requisitos da norma que geram disciplinas, que com o passar do tempo tornam-se hábitos e, naturalmente, são incorporados à cultura. Todo esse trabalho é lento, e faz-se necessária uma certa dose de paciência e perseverança, seguindo sempre os conceitos de melhoria contínua proposta pela organização e pela nova ISO.

2.9 Mudança Organizacional: Paradigmas ou Pré-Teorias

Para Motta (2001), as teorias baseiam-se em premissas sobre a realidade, valores e métodos para construí-las, assim todas as teorias possuem uma "pré-teoria" ou fundamentam-se em paradigmas. Paradigma refere-se a conjunto de crenças ou premissas sobre o que se julga verdadeiro. Essas premissas determinam a validade do conhecimento, as regras de evidência e os princípios básicos de casualidade, pois a evolução determina uma produção contínua do saber,

gerando novas descobertas científicas, novos sistemas de conhecimentos que interferem, contradizem e fazem progredir as teorias e crenças correntes.

2.10 Focalizando a Mudança: Perspectivas de Análise Organizacional

Segundo Motta (2001), a competição acirrada sobre a melhor forma de inovar é gerada pela quantidade de modelos e instrumentos de análise, que acabam determinando uma produção contínua do saber, gerando descobertas e conhecimentos que contradizem ou fazem progredir as teorias e crenças vigentes. As teorias existem para tentar explicar a realidade e são tanto mais aceitas, quanto maior sua capacidade de explicar situações reais.

As teorias de mudança são construídas em torno de focos específicos, que significam opções de concepção do fenômeno organizacional. Atualmente se observa que, com a valorização da gestão, várias ciências sociais oferecem modelos de mudança organizacional, supervalorizando particularidades de seus objetos de análise. Assim se tem hoje um conjunto complexo, confuso e até contraditório de teorias de mudanças organizacionais.

Teorias bem construídas têm se mesclado com propostas ainda inconsistentes e, principalmente, com:

- Fragmentos de pensamentos teóricos, pouco sistematizados, sem lógica ou coerência; As pessoas criam teorias simples para explicar eventos a sua volta, como fatos que fogem ao seu controle.
- Teorias oriundas de outras ciências sociais e forçadas à gestão organizacional, com o intuito de mostrar aplicabilidade prática da ciência de origem e criar um novo campo profissional para seus proponentes, pois vêm a ciência administrativa sem objeto próprio, ou a consideram simplesmente como um campo profissional, onde se aplica conhecimento de outras áreas.
- Teorias construídas a partir de analogias e metáforas. Desconhece a organização como objeto de análise, pede a essência do tema e acaba mascarando a realidade que se pretende conhecer.

Quanto a experiências e idéias administrativas, as teorias são sistematizações mais rigorosas e coerentes. No que se refere à mudança organizacional, combinam-se teorias genéricas para produzir explicações e modelos de intervenção e teorias específicas sobre temas particulares para intervenções localizadas.

As teorias de mudança organizacional tendem a privilegiar algumas dimensões da organização, em detrimento de outras, conforme a perspectiva de análise ou a teoria em que se baseiam. A seguir, examinam-se os principais modelos conceituais de organização e as respectivas formas e instrumento de mudança que lhe são associados.

2.10.1 Perspectiva Estratégica

Nessa perspectiva apresentada por Motta (2001), a organização é vista como um sistema aberto e inserido no contexto social, econômico e político, sua forma de relacionamento com a sociedade é privilegiada, evidenciando sua razão de ser, seus produtos e serviços. A tomada de decisões considera o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente: como são identificadas e selecionadas as demandas, apoios e alternativas de ação, bem como o papel de cada participante desse processo. A busca da racionalidade é valorizada: o pensar estrategicamente, a solução de problemas e o comportamento humano são racionais, à medida que conduzem aos objetivos e ao desenvolvimento da organização.

Pode-se considerar que, a mudança da organização é alcançada pela redefinição de sua missão, seus objetivos e os meios de identificar e selecionar alternativas de ação. A mudança envolve a abertura no sistema de comunicações internas e externas, nova forma de pensar a organização e o aperfeiçoamento do seu processo decisório.

A perspectiva estratégica leva em consideração dois aspectos básicos:

1º. Processo de Pensar Estrategicamente

As pressões externas, vivenciadas hoje, para a mudança das organizações são grandes e motivadas basicamente por:

- a) Maior velocidade e impacto das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas;
- b) Complexidade interna alcançada pelas organizações modernas, tornando difícil sua sensibilidade aos problemas externos.

Assim, a análise profunda e sistemática do ambiente no qual se insere a organização, é um dos elementos indispensáveis para a mudança. O sucesso da organização depende em grande parte da sua capacidade de perceber alterações em valores ambientais e incorporá-los aos seus objetivos. Para que isso aconteça, a organização deve aprender a pensar estrategicamente, considerando as variações ambientais e seus efeitos sobre sua missão.

2º. Relações Sociais

O consumidor hoje já não possui mais aquela atitude passiva de outrora com relação à organização, quando estes eram dependentes da criação técnica da organização e da padronização de seus produtos e processos. O cliente, atualmente, manifesta suas aspirações, necessidades e a própria criatividade como contribuição às organizações, inclusive defendendo valores sociais que subordinam as organizações às comunidades em que se inserem. Tanto a comunidade como os clientes passaram a exercer maior poder nas organizações e assim as decisões estratégicas dessas passam a levar em consideração a participação dos clientes e as necessidades comunitárias.

Os concorrentes são também vistos como referenciais de comparação (*benchmarking*) e parceiros potenciais na busca de vantagens cooperativas, sendo possível a prática de alianças e parcerias para melhor proveito de todos os seus integrantes. Observa-se maior valorização de alianças e redes de colaboração mútua, envolvendo tanto concorrentes como fornecedores. Altera-se o conceito anterior de que a empresa devia exercer o poder da independência sobre seus concorrentes e fornecedores.

A velocidade constante das mudanças que se observa nas organizações tem causado desatualização de produtos, processos, tecnologia e conhecimentos, invalidando posturas e visões estratégicas com muita rapidez, reduzindo o tempo para pensar o presente e o futuro, e antecipando a necessidade de mudanças cotidianas.

2.10.2 Perspectiva Estrutural

Aqui a organização é vista como um sistema de autoridades e responsabilidades, representada como um conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas empenhadas na tarefa comum. Assim, definição prévia do papel formal dos funcionários é fator primordial de eficiência e eficácia (MOTTA, 2001).

A hierarquia e seus correlatos aparecem como conceitos fundamentais:

- a) Autoridade e responsabilidade definem o âmbito de ação de cada pessoa da organização; e,
- b) Consentimento e subordinação constituem a forma pela qual a organização faz seus membros cumprirem as funções estabelecidas. O comportamento discrepante das prescrições institucionais é visto como disfuncional. Em princípio, o que é bom para a organização também é bom para os seus participantes.

Para mudar uma organização, considera ser necessário alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. Nesse caso, inovar significa: redividir, suprimir ou criar setores, departamentos ou unidades de negócio, reformulando linhas de autoridade, eliminando conflitos de hierarquia e redefinindo responsabilidades, objetivando com isso, eliminar a possibilidade de comportamentos discrepantes, por meio de maior imposição e consciência sobre os limites da ação.

Observa-se a busca da virtualização das organizações como forma de dar-lhe maior flexibilidade e capacitá-la para conviver com alterações permanentes. Adaptar e redesenhar constantemente a sua estrutura ou vê-la de forma dinâmica é a prática do mundo atual.

2.10.3 Perspectiva Tecnológica

Nessa perspectiva, Motta (2001) preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, custo, qualidade e agregação de valor para os clientes e dá ênfase à divisão do trabalho, à especialização de funções e ao tipo de tecnologia a ser empregada.

Assim, para mudar uma organização, é necessário alterar sua tecnologia, especialização de funções e seus processos, o **que significa rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais**. A implementação da mudança consiste em rever processos, analisando as tarefas que os compõem, reavaliá-los e propor novas formas de executá-los. O objetivo primordial é eliminar desperdícios, reduzir a fadiga humana, redistribuir tarefas e controlar todos os fatores que concorram para o aumento da eficiência e qualidade.

Nas últimas décadas, essa perspectiva cresceu bastante, considerando-se as iniciativas relacionadas com os programas de qualidade e a reengenharia, que buscam reconstruir processos organizacionais utilizando tecnologias modernas e rompendo hábitos de ineficiência adquiridos ao longo dos anos. Assim, pode-se dizer que as tendências atuais estão centradas no processo e na informação, enquadrando-se também a implementação de sistemas da qualidade ISO 9000.

Com a evolução tecnológica das organizações também tem-se observado a imposição de um fluxo mais efetivo do saber em todos os níveis da organização. O sucesso da organização depende em grande parte da educação, conhecimento e habilidade em manter a comunicação em fluxo adequado. Faz-se necessário projetar e manter o nível de informações para facilitar a ação e o desenvolvimento das pessoas que integram a organização.

2.10.4 Perspectiva Humana

Para Motta (2001), nessa perspectiva a organização é vista como um conjunto de indivíduos e grupos, dando importância aos objetivos e à auto-realização individual, ao comportamento e às interações pessoais e grupais, assim como à organização informal. Concentra-se na relação do indivíduo com o trabalho enfatizando os fatores de motivação, liderança e demais fatores que são subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente definidas.

A principal preocupação, portanto, reside no indivíduo e seus grupos de referência na organização. A hierarquia e a formalidade da organização podem ser vistas como fonte de frustração, hostilidade e ressentimentos entre as pessoas. Quando “mudar” significa renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procura-se um equilíbrio entre as formas e os níveis de contribuição e de retribuição.

Para mudar uma organização, considera-se necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos que a compõem. Representam-se, assim, mudanças nas práticas de motivação, liderança e distribuição de poder, bem como nas formas de recompensa, de ascensão profissional e aperfeiçoamento pessoal.

O principal objetivo da mudança é harmonia e satisfação no ambiente de trabalho, para trazer realização e progresso pessoal em eficiência. Assim, a gestão das pessoas vem adquirindo relevância estratégica, despertando maior cuidado das organizações em relação às aspirações e ao desenvolvimento de seus recursos humanos.

2.10.5 Perspectiva Cultural

Nessa perspectiva, a organização é tratada como sendo um conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados coletivamente. Esse conjunto é único para cada organização, diferenciando-a das demais.

O modelo cultural, ao contrário da perspectiva humana, preocupa-se mais com o que é compartilhado coletivamente e não tanto com as atitudes e comportamentos individuais. Podem-se observar expressões da cultura da organização em várias dimensões da mesma, tais como: na estrutura, na autoridade, nas reuniões e eventos, nas suas formas de comunicação, no reconhecimento, na definição de sua tecnologia e na sua utilização.

A identidade de cada organização é revelada pela sua cultura e suas formas habituais de agir perante as diferentes situações, indicando aos novos colaboradores como se adaptarem à vida organizacional. Mudar uma organização na visão cultural significa substituir a programação coletiva a fim de encontrar um novo sentido de identidade. Assim, a mudança constitui um empreendimento coletivo obtido por meio da mobilização das pessoas para alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

Ao planejar uma mudança cultural, procura-se compreender os seguintes aspectos:

- **Ritos, tradições e práticas:** são expressões de significados coletivos e ajudam a relembrar êxitos passados e a revigorar expectativas para o futuro, interligando o passado, o presente e o futuro da organização, numa construção simbólica coerente.

- **Histórias, heróis e sagas:** as histórias das organizações unem fatos e interpretações positivas sobre eventos passados, concedendo-lhes um sentido de vitória sobre as condições adversas, sejam elas impostas pelos concorrentes ou por dificuldades internas. Os heróis são pessoas ligadas a um produto, a uma área de ação ou ao próprio nascimento da empresa, tornando-se uma referência ao pessoal, em especial na socialização dos novos.
- **Crenças, valores, mitos e símbolos:** As crenças coletivas adquiridas no decorrer do tempo formam os valores culturais que direcionam o comportamento individual e organizacional que, freqüentemente são incorporados à missão da empresa. Os fatos organizacionais existem e permitem interpretações e significados diversos, surgindo os mitos e símbolos. Os símbolos ressaltam um tipo de significado da história da organização que, por alguma razão, tornou-se singular e coletivo.

Todas essas manifestações (mitos, ritos, histórias, etc.) acabam gerando vínculos entre as pessoas e o sentido de pertencer à organização. Assim, pode-se dizer que a cultura direciona o comportamento coletivo da organização.

2.10.6 Perspectiva Política

Motta (2001), nessa perspectiva, considera a organização como um sistema de poder, no qual os indivíduos e grupos procuram ter maior influência no poder decisório. O poder é visto como um instrumento para que determinadas idéias prevaleçam sobre outras. Ressalta os interesses individuais que os funcionários possuem na carreira e na organização, agindo de forma a maximizar os interesses ou preservar seus recursos de poder. Com base nisso, ocorrem conflitos de natureza política: disputa de recursos, formação de grupos de proteção mútua e delimitação de áreas de influência e ganhos individuais em que todos os integrantes da organização participam de um jogo político onde se alteram os ganhos e as perdas.

Conclui-se que, para mudar uma organização, é preciso provocar redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. Torna-se necessária grande negociação interna e a solução de conflitos existentes, para que aconteçam as mudanças que incluem, ampliar o acesso

às informações; melhorar as comunicações internas; criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

Observa-se nas organizações modernas, um conceito mais pluralista de poder que pode estar distribuído de forma desigual por pessoas e grupos da organização. Existem muitas fontes ou recursos de poder relacionados ao cargo e a outros fatores como: conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades externas ou habilidade no manejo dos próprios símbolos de poder. Dependendo de variações na distribuição desses recursos, o poder pode se alterar no tempo e no espaço organizacional. Assim, a mudança pode ser vista como rearranjo no acesso e no uso dos recursos do poder.

No quadro a seguir, apresenta-se um resumo dos principais modelos conceituais de organizações aqui analisadas, bem como os temas prioritários e as unidades básicas de análise:

Quadro 2.1 - Perspectivas de análise organizacional

Perspectiva	Temas Prioritários de Análise	Unidades Básicas de Análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e <i>status</i>
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta, 2001, p. 73

2.11 Resistências à Mudança

A resistência à mudança é uma característica de muitas pessoas que apresentam forte tendência à acomodação e às formas já estabelecidas, muitas vezes negligenciando o que é novo. Toda mudança gera ansiedade e expectativa pela nova situação e requer das pessoas, que revejam sua forma de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida. E ainda, representa uma revisão do desempenho profissional em adequação às novas necessidades da organização. Para a organização, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo nova filosofia de trabalho e renovação da cultura organizacional.

Algumas organizações ainda enfrentam, no seu dia/dia, a oposição de profissionais não acostumados com o processo contínuo de inovação em busca da competitividade, tornando a mudança tanto promissora como ameaçadora. Com isso observa-se uma grande preocupação relacionada com a possibilidade do ser humano poder controlar todo o processo de mudança. E assim, a resistência à mudança passou a ser tema importante de gestão, ganhou novas formas de tratamento e passou ser assunto relevante para estudo.

Para Motta (2001), a resistência à mudança é inerente ao ser humano. As resistências estão presentes em todas as decisões e podem ser observadas na utilização do uso de recursos organizacionais para manifestar oposição, bloqueio, retardamento e proposição de alternativas. O fato de considerar a resistência como natural e, por vezes até positiva, não significa que ela será tratada como aceitável, pois terá de ser superada caso a mudança seja necessária para o progresso, assim como se tem observado nos casos de implantação de sistemas da qualidade baseados na série ISO 9000, quando exige o comprometimento de toda escala hierárquica.

Resistências à mudança, muitas vezes, têm origem nas percepções individuais sobre a novidade, e essas percepções estão relacionadas com a imaginação sobre a incerteza do futuro e as experiências passadas, bem como com todo o ônus do próprio processo de mudança.

As origens mais comuns das resistências são as seguintes:

- **Receio do futuro:** o ser humano, na impossibilidade de prever o futuro, cria imagens diversas, muitas vezes fantasiando o que está para acontecer. Muitas dessas imagens podem ser ameaçadoras ao equilíbrio existente e, assim, observam-se manifestações contrárias, geralmente tentando mostrar que a mudança é desnecessária ou que possui muitas desvantagens associadas.
- **Recusa ao ônus da transição:** considerando que a mudança, geralmente, é apresentada como promessa futura de melhores resultados, de maior eficiência e de satisfação pessoal, mas que inclui a passagem por caminhos difíceis e incertos, muitas pessoas tentam evitar esse ônus, optando por caminhos mais fáceis e já conhecidos.
- **Acomodação ao *status* funcional:** a dificuldade das pessoas de enfrentar novas situações não é o único fator responsável pela resistência a mudança. Esta pode estar também relacionada com a posição hierárquica ocupada e com o tempo de permanência na organização. A mudança é vista como uma ameaça ao *status quo*, *isso acontece* quando as pessoas se apegam a conquistas obtidas nas empresas, tais como: estabilidade, regularidade de renda, poder, prestígio e menor pressão de trabalho.
- **Receio do passado:** pessoas que já viveram experiências negativas de mudanças anteriores adquirem bloqueios e resistências difíceis de serem superados. Pode-se até mesmo assumir posturas de cinismo, na defesa da validade de antigas práticas. Assim, acreditam proteger-se das mudanças para não passarem pelo mesmo processo de ocorrências desagradáveis.

Geralmente, as preferências, satisfação ou insatisfação com novidades ou idéias novas constituem características individuais das pessoas e manifestam-se independente do meio em que estão inseridas. Portanto, se a rejeição à novidade é uma característica individual, a aceitação da mudança ocorre no plano das idéias. Assim, para se atingir o sucesso esperado é necessário que as pessoas aceitem a nova idéia como positiva perante seus hábitos de pensar e agir, o que se torna uma tarefa difícil, visto que envolvem sentimentos, filosofia de vida, conceitos pré-existentes sobre a realidade e a experiência de vida de cada pessoa.

2.12 Considerações para Mudanças Bem Sucedidas

Pode-se considerar mudança organizacional como um processo realmente complexo, considerando-se, em especial, que as organizações são compostas por pessoas com idéias e vivências diferenciadas, exigindo-se delas um gerenciamento constante de todo processo de mudança em função dos vários aspectos e fatores envolvidos nesta questão.

A definição do processo de gerenciamento da mudança é bem colocada por Motta, P. R. (2001, 220), como sendo:

Gerenciar a mudança é ao mesmo tempo deixar-se vulnerável a novas idéias e ao progresso como expor-se à ansiedade, à variedade, à resistência e a incompreensão; é descobrir diariamente novas maneiras de progredir e realizar-se; saber criar constantemente um novo futuro e enfrentar a pluralidade de métodos, focos e valores de transformar.

Gerenciar a inovação é exercitar-se a liberdade de criar e progredir; estimular a produção de idéias novas e sua associação a problemas organizacionais; saber conviver com imaginações, contradições e questionamentos; buscar aderentes às novidades e eliminar e contornar resistências; e ver a autonomia e iniciativa das pessoas, seus erros e acertos como busca de novas soluções. Gerenciar inovação é ser hábil em lidar com o conflito e com a frustração de ser mal compreendido; ser empreendedor, paciente e persistente em perseguir ideais e visões estratégicas; mover-se pelo desejo da diferença; e ser tenaz na busca da novidade e na dedicação ao bem comum.

Gerenciar a inovação é equilibrar o passado, o presente e o futuro: alterar e preservar de forma constante, e saber reconhecer o obsoletismo de um passado relevante. A mudança é inevitável, mas nem todas as dimensões da organização podem e devem ser alteradas o tempo todo; alguma estabilidade continua a ser necessária até como referência à própria mudança.

Transformar é mudar e preservar; é saber adaptar-se a novas conquistas, sem dispensar, no progresso econômico e tecnológico, os valores da dignidade humana e da justiça social.

As mudanças têm acontecido de forma rápida, atingido pessoas e organizações no mundo inteiro, de forma gradual e imperceptível, levando à desatualização do conhecimento e das informações. O mudar, tanto pode ser promissor como ameaçador, e por isso observa-se uma grande preocupação relacionada com a possibilidade do ser humano poder controlar o processo de mudança, que requer das pessoas uma revisão constante na sua forma de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida, valendo-se do conjunto de valores que determinam a cultura da organização, e que permeiam o universo ao qual esta inserida, pois mudanças intencionais e planejadas objetivam atuar sobre a evolução natural, acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida. No entanto, como as influências externas e variações internas não são domináveis, e os controles não são absolutos. A estabilidade não existe. Mesmo que não tenham noção do sentido de direção, as organizações sempre se modificam de alguma forma.

A análise de características das organizações à luz dos modelos referenciados, antes de iniciar-se um processo de mudança, pode auxiliar a planejar mudanças bem sucedidas e menos traumáticas.

Capítulo 3

Procedimento Metodológico

Para atingir os objetivos propostos optou-se pelo método de estudo de caso valendo-se de pesquisa qualitativa em uma amostra de duas (2) Instituições, o questionário utilizado, constante no Apêndice, foi elaborado e definido levando-se em consideração os objetivos e visando captar com maior fidelidade possível as percepções de pessoas das organizações pesquisadas, que vivenciaram o processo de implantação do sistema da qualidade ISO 9000.

3.1 Definição da População-Alvo

Após a definição do questionário, buscou-se a identificação de instituições, com sistemas da qualidade certificados de acordo com as normas ISO 9000. As três instituições selecionadas pertencem ao segmento de ensino superior. O critério principal utilizado para a seleção das instituições foi a permissão para a realização do trabalho e a disposição dos envolvidos, com a implantação do sistema da qualidade em responder ao questionário proposto pela pesquisa.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados procedeu valendo-se de questionário respondido por profissionais das instituições pesquisadas, envolvidos com sistema da qualidade.

3.3 Análise dos Dados

Para análise das informações coletadas nas pesquisas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Nessa fase, para subsidiar a análise, foram consideradas as perspectivas de análise organizacional apresentadas por Motta (2001), a partir das quais foram elencadas as principais categorias de mudanças organizacionais possíveis, conforme detalhamento que segue.

Um quadro comparativo entre as duas instituições pesquisadas, com base nos questionamentos feitos e respostas obtidas, oferece facilidade à visualização e a análise dos conteúdos coletados.

Na sequência, uma relação das categorias de mudanças pesquisadas, e uma breve descrição do seu significado e dos principais elementos avaliados:

- **Mudanças Estratégicas:** relacionadas com a organização como um todo e seu ambiente, tais como serviços oferecidos, clientes, expansão geográfica, ênfase competitiva, etc.
Elementos avaliados: nas relações com a sociedade, público alvo e comunidade acadêmica; participação no mercado; posicionamento frente à concorrência, etc.
- **Mudanças Estruturais:** são mudanças relacionadas com alterações na estrutura da organização, nas relações de subordinação, autoridades, processos de comunicação/decisão e outros aspectos da “anatomia” de uma organização.
Elementos avaliados: alterações no organograma (criação ou eliminação de áreas/departamentos/setores); redução de níveis hierárquicos; definição ou mudanças nas responsabilidades/autoridades; características do processo decisório antes e depois da certificação;
- **Mudanças Tecnológicas:** relacionadas com mudanças na tecnologia, em equipamentos e outras partes físicas da organização.
Elementos avaliados: padronização de processos; incorporação de controles; aquisição de novas máquinas/equipamentos; mudanças e/ou incorporação de novos processos; burocratização/”engessamento” de processos; desenvolvimento ou aquisição de sistemas de informação;

- **Mudanças Relacionadas com Recursos Humanos:** relacionadas com mudanças na forma de tratamento, treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização, bem como na sua motivação e demais impactos no quadro de pessoal.

Elementos avaliados: políticas de seleção e recrutamento; políticas de capacitação de pessoal (treinamento/educação); política de estabelecimento do plano de carreira; comprometimento dos funcionários (absenteísmo, *turnover*, número de sugestões, participação em grupos, etc.); número de funcionários (redução, manutenção, aumento); clima organizacional, etc.

- **Mudanças Culturais:** relacionadas com os padrões pensados pelas organizações e a forma de comportamento das pessoas que as compõem, envolvendo valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

Elementos avaliados: novos rituais; mudança de crenças; novas atitudes; novos valores; impacto nas relações interpessoais; comportamento grupal e intergrupal; comunicação interna; integração entre áreas; formas de relacionamento/tratamento dos clientes/alunos, etc.

- **Mudanças Políticas:** são mudanças relacionadas com a concentração e distribuição de poder, acesso às informações e melhorias das comunicações internas, participação na gestão.

Elementos avaliados: políticas de acesso às informações; criação de formas participativas de gestão; definição de critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

Além das categorias de mudanças citadas, foram também coletadas e registradas informações relativas a:

- Motivos para buscar a certificação ISO 9000;
- Tempo de implantação do sistema da qualidade;
- Forma de implementação;
- Liderança do processo;
- Maiores dificuldades durante e pós-certificação;

- Resistências identificadas;
- Elementos facilitadores;
- Principais benefícios;
- Influências positivas no desempenho e resultados da instituição;
- Pontos negativos;
- Atitudes das pessoas frente às auditorias periódicas;
- Incorporação das sistemáticas novas na rotina; e,
- Sistemáticas adotadas para manter a certificação ISO 9000;

Para realização da análise e posteriormente a conclusão, considera-se todas as informações obtidas para cada tópico questionado, em cada uma das duas organizações pesquisadas, observando-se as maiores incidências em cada um dos tópicos propostos pela bibliografia. Vale citar que as informações coletadas nos questionários referiram-se a fatos já vivenciados pelos entrevistados no passado, obtendo-se uma percepção da realidade influenciada pela passagem do tempo.

No capítulo seguinte, será apresentado um breve histórico das duas (02) Instituições e o registro das informações coletadas através da pesquisa. Para uma melhor compreensão e organização na análise dos dados, os mesmos serão apresentados em quadros e as instituições serão apresentadas como sendo Instituição A e B.

Capítulo 4

Pesquisa: Breve Histórico e apresentação dos dados

4.1 Instituição A

No início dos anos de 1976, sentindo a carência de profissionais da área da saúde, surgiu a faculdade de Ciências da Saúde, com a criação do Curso de Nutrição, na época, a primeira faculdade particular do gênero na cidade de São Paulo e a sétima do gênero no País. O curso que inicialmente funcionava nas instalações do seminário e Hospital, no bairro da Pompéia, foi posteriormente transferido para o bairro Santana, junto com o Colégio, no Centro Hospitalar. A visão humanística, incentivada e valorizada pelo engajamento dos alunos nas atividades comunitárias, já era desenvolvida junto à população carente da periferia da cidade de São Paulo, além de atendimento a diversos grupos da população, em escolas, creches, clubes de serviço, crianças, gestantes e nutrízes.

No ano de 1981, a Faculdade foi definitivamente instalada no Bairro do Ipiranga. Nessa mesma época, a Faculdade absorveu a Faculdade de Enfermagem, existente desde 1959, junto à Congregação.

Em 1985, é implantado o curso de Administração, com habilitação em Administração Hospitalar, no qual o programa de estágios é feito em hospitais da Sociedade Beneficente. Em 1987, é implantado o Curso de Fonoaudiologia, contando com uma clínica fonoaudiológica

localizada no campus para o atendimento fonoaudiológico nas áreas de avaliação, terapia, audiologia e voz.

Com a aprovação da Carta Consulta para o projeto da Universidade, bem como o Projeto da Universidade e por meio da aprovação do regimento unificado, a Faculdade de Ciências da Saúde passa a utilizar o nome de Faculdades Integradas. A comissão designada acompanhou a implantação do Projeto Universidade até a vigência da Resolução, posterior suspensão das atividades do CFE, não tendo apresentado Relatório Final. O processo, durante a execução do projeto de seu acompanhamento, pela Comissão de Consultores, designada pelo CFE, foi arquivado, em decorrência do disposto no Decreto n.º 1.334/94, com nova redação dada pelo Decreto n.º 1.334/94.

Considerando as novas exigências para o credenciamento das universidades, a instituição entendeu que, no momento, teria melhores condições para enquadrar-se como centro universitário, tipo de instituição de ensino superior perfeitamente adequado às suas características principais, desde a sua formação – ensino (graduação e pós-graduação) e extensão, como prioridades.

São implantados os cursos de Matemática com ênfase em Ciência da Computação e Ciência Biológicas, com ênfase em Meio-Ambiente, Letras e Pedagogia (transferidos de outra Universidade), em 1993 e Ciências Sociais, com ênfase em Políticas da Saúde, em 1994.

Com o credenciamento para Centro Universitário são implantados em 1998 os demais cursos na área da saúde, ou seja, Fisioterapia, Farmácia, Terapia Ocupacional, Tecnologia em Radiologia Médica e Ciência da Computação e o de Administração de Empresas, em 1999.

Em 1997, é adquirido o prédio no Bairro da Pompéia e, em 07 de abril de 1999, dia Mundial da Saúde, é inaugurado oficialmente o campus Pompéia, contando com salas de aulas equipadas com tecnologia e sala de videoconferência.

Atualmente oferece cursos de graduação em Administração de Empresas, Administração Hospitalar, Ciência da Computação, Ciências Biológicas, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Letras, Matemática, Nutrição, Pedagogia, Curso Superior de Tecnologia em Radiologia Médica e Terapia Ocupacional.

Em nível de Pós-Graduação oferece Administração Hospitalar, Bioética e Pastoral da Saúde, Enfermagem em Unidade de Terapia Intensiva, Enfermagem Obstétrica, Enfermagem em Neonatologia, Enfermagem em Emergência, Nutrição Clínica, Saúde Pública (Ênfase no Programa de Saúde da Família) e MBA – Gestão de Planos de Saúde.

4.1.1 O Processo de Implantação da ISO

Segundo informações prestadas por um dos diretores da Instituição, antes da implantação da ISO, a qualidade já era prioridade de todos os diretores, mas não existia uma gestão pela qualidade de forma institucionalizada, não existia o envolvimento e o engajamento, o caminho a ser percorrido em prol a qualidade, de forma a unir todos por um objetivo.

4.2 Instituição B

A contribuição para a melhoria da qualidade de vida na Amazônia por meio da Educação representa um dos grandes pilares da atuação desta instituição, que traz na busca pela inovação em todas as suas áreas de atuação uma das características mais fortes.

A Fundação foi instituída em 1982, a partir de iniciativa conjunta da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas - Fieam, Centro da Indústria do Estado do Amazonas - Cieam e Grupo Executivo Interministerial de Componentes e Materiais - Geicom, ligado ao Governo Federal. Desde sua criação, tem se pautado pelo pioneirismo, destacando-se também em nível nacional:

- Foi destacada, na primeira Lei de Informática, como a principal instituição tecnológica da Região Norte, por sua atuação voltada para o apoio técnico às empresas instaladas em Manaus.

- Implantou um laboratório de testes em brinquedos que é o único instalado fora dos grandes centros. Credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), o laboratório recebe solicitações de vários Estados.
- Criou a primeira escola técnica em informática do País, o Centro de Ensino Profissionalizante em Informática - CEPI, iniciando sua atuação na área da Educação.
- Implementou pioneiramente uma programação regular de cursos de especialização em nível de pós-graduação "lato sensu". O primeiro curso a ser realizado foi de Eletrônica Digital, em parceria com a COPPE/Universidade do Rio de Janeiro - UFRJ. Desde então, promoveu outros cursos, nas áreas de Engenharia de Produção, Automação Industrial, Qualidade e Produtividade, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Marketing.
- Tornou-se a primeira instituição da Região a introduzir o Design Industrial como ferramenta de inovação e competitividade, com a criação do Núcleo de Design.
- Criou o centro de Informação Tecnológica, que oferece às empresas e inventores amazonenses serviços de busca e registro de marcas, patentes, desenho industrial e software.
- Implantou o Centro Educacional, pioneiro no país, oferecendo o primeiro curso de nível médio do País na inédita área de Tecnologias Industriais Básicas - TIB.
- Desenvolveu o primeiro projeto educacional em multimídia idealizado e realizado inteiramente na região, o CD-ROM "O Amazonas em sua Literatura".
- Implantou o Centro de Ensino Superior, hoje Instituto de Ensino Superior que desenvolve pesquisa e presta serviços em suas áreas de atuação. O investimento na qualificação de seu corpo técnico vem sendo intensificado, através de parcerias com as principais instituições de ensino do País, dentre as quais se destacam: COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Pontifícia Universidade Católica - PUC/RJ, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Universidade de Campinas - Unicamp e Universidades do Japão.
- Criou o primeiro curso no Brasil de graduação em Administração com ênfase em Gestão da Inovação.

Pioneira na realização de cursos regulares de pós-graduação "lato sensu" na região, que desde 1986, passou a proporcionar essa formação, a partir da oferta de uma programação regular de cursos, em parceria com renomadas instituições, como UFPb, UFRJ/COPPE, UFRGS, UFSC, USP/PECE e ESPM-RJ. São mais de 500 profissionais que especializaram-se nos cursos de Administração de Recursos Humanos, Eletrônica Digital, Engenharia de Produção, Engenharia Econômica, Gestão da Qualidade e da Produtividade, Marketing e Gestão da Informação.

Em nível de extensão dispõe de larga tradição na área de desenvolvimento de recursos humanos, formando, capacitando e especializando profissionais da região. Por sua programação regular de cursos, em áreas estratégicas para o mercado local, passaram mais de 27.000 pessoas.

A realização de um de seus grandes projetos na área da Educação foi a criação, em 1998, do Instituto de Ensino Superior, instituição privada de ensino superior que oferece cursos de graduação e extensão com foco nas áreas de tecnologia, informática e gestão. Atuando na área de educação, proporciona a uma parcela da sociedade o acesso à experiência que vem acumulando ao longo do tempo. Atendendo ao novo perfil do mercado de trabalho, baseado no espírito empreendedor e visão multidisciplinar do aluno, houve a implantação de cursos inéditos em áreas inovadoras, como Design de Interface Digital, Engenharia de Comunicações e Administração com ênfase em Gestão da Inovação (este, o primeiro do país).

A faculdade também oferece os cursos de graduação em Análise de Sistemas, Ciência da Computação, Administração em Gestão de Negócios, Administração em Gestão de Serviços e Engenharia de Produção Elétrica. Atualmente o corpo discente é composto de 1115 alunos, que conta com Corpo docente qualificado; Cursos modernos e agilidade para adaptação às crescentes necessidades do mercado; Inserção no mundo da tecnologia; Qualidade assegurada pelo pioneirismo nacional na conquista da ISO 9001 como instituição educacional.

4.2.1 O Processo de Implantação da ISO

Antes da implementação do sistema da qualidade ISO 9000, não havia nenhuma gestão para a qualidade de forma institucionalizada, visto que a certificação foi estabelecida como um diferencial positivo e como tal incluída no planejamento estratégico da instituição.

A Fundação é certificada pelas normas da qualidade ISO 9001:2000 em todas as suas áreas de atuação, a saber:

- Instituto de Ensino Superior.
- Centro Educacional.
- Propriedade Intelectual.
- Design.
- Design Tropical.
- Tecnologia da Informação
- Laboratórios de Testes e Ensaios.
 - Isqueiros Descartáveis.
 - Brinquedos.
 - Laboratório de Compatibilidade de Sistemas.
 - Laboratório de Homologação de Hardware.
 - Laboratórios de Metrologia.
- Estudos Técnicos.
 - Estudos e Pesquisas Sócio-econômicas.
 - Laudos e Pareceres Técnicos.
- Centro Tecnológico Ambiental.

4.3 Apresentação das informações obtidas nas duas Instituições.

As informações obtidas por meio do questionário pesquisa foram organizadas em um quadro comparativo para facilitar a análise e o entendimento das respostas.

Quadro 4.3.1 - Motivos para a certificação

Nível	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Direção	Melhoria da qualidade e Validade e respeito da Certificação ISO em nível mundial.	Certificação foi estabelecida como um diferencial positivo.
Acadêmica	Reconhecimento e ampliação de convênios institucionais e a ampliação de atividades relacionadas aos serviços oferecidos.	Tornar mais eficientes e eficazes os processos de ensino-aprendizagem.
Administrativa	Melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, de maneira organizada e uniforme. Reconhecimento e respeito em nível mundial.	Tornar mais eficientes e eficazes os processos administrativos.

Quadro 4.3.2 - Tempo, Forma de Implementação e Liderança do Processo

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Tempo	12 meses	06 meses
Forma de implementação	Serviços de uma Consultoria. Divulgação e democratização das informações.	Designação de um Comitê para a Qualidade, composto por membros das unidades de ensino, graduação e pós-graduação. Reuniões de trabalho diárias, análise e discussão dos itens da norma, elaboração da documentação necessária, implantação da documentação e treinamento de todo o quadro de pessoal da instituição.
Liderança do processo	Secretaria Geral com respaldo de toda Direção.	Diretor da Instituição.

Quadro 4.3.3 - Maiores dificuldades

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Durante implementação	Tempo, cumprimento do cronograma.	Formalização de processos até então informais.
Após Certificação	Tempo, cumprimento do cronograma.	Não cumprimento dos prazos estabelecidos. Falta de comprometimento de parte do quadro de pessoal em manter os registros da qualidade atualizados.

Quadro 4.3.4 - Resistência e Elementos facilitadores

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Resistências identificadas	Não houve.	Resistência, por parte do quadro de pessoal, à formalização dos processos exigida pela norma ISO 9001.
Elementos facilitadores	Predisposição dos envolvidos para a mudança e melhoria da qualidade	Nível de formação do quadro de pessoal da instituição.

Quadro 4.3.5 - Principais benefícios

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Instituição	Melhoria nos procedimentos adotados pelos setores, comunicação intra e entre os setores envolvidos. Satisfação dos clientes diretos e indiretos, internos e externos e da comunidade em geral.	A Certificação constitui um diferencial em relação às outras instituições.
Acadêmica	Normatização de alguns procedimentos.	Os processos de controles das atividades desenvolvidas na área acadêmica tornaram-se mais eficientes e eficazes.
Administrativa	Análise sistemática dos problemas apresentados pelos setores e apontados pelo Sistema da Qualidade.	O cliente passou a ser o foco da instituição. As atividades são desenvolvidas com o objetivo de atender e satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes.

Quadro 4.3.6 - Influências positivas

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Instituição	Ações sistematizadas.	Consolidação da imagem da instituição no mercado como referência na prestação de serviços educacionais e treinamentos.
Acadêmica	Divulgação, compreensão e adoção dos procedimentos adotados.	Melhoria no processo de avaliação de desempenho do corpo docente, bem como das áreas prestadoras de serviços como: secretaria, biblioteca, coordenações de cursos etc.
Administrativa	Melhoria na organização e comunicação, objetivando metas a serem cumpridas.	Melhoria no desempenho das atividades administrativas.

Quadro 4.3.7 - Pontos negativos

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Acadêmica	Não houve.	Lentidão em alguns processos: aquisição de livros e recursos didáticos.
Administrativa	Não houve.	Não houve.

Quadro 4.3.8 - Auditorias periódicas do órgão certificador

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Instituição	É vista com naturalidade, como uma opinião externa para o engrandecimento da Instituição.	As Auditorias são vista como uma oportunidade de se confirmar a manutenção dos processos estabelecidos em todas as áreas da instituição. São percebidas como um processo complementar de melhoria contínua. Através dessas auditorias pode-se coletar novas informações positivas ou negativas que devem ser analisadas, e quando for o caso, realizar um processo de melhoria contínua.
Acadêmica	Idem a direção.	Idem
Administrativa	Após a tensão e insegurança da primeira, as outras ocorrem com naturalidade e acabam agregando valores ao nosso trabalho.	Idem

Quadro 4.3.9 - A aceitação das sistemáticas e procedimentos novos adotados.

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Instituição	Tudo é realizado com muita naturalidade.	Tudo é realizado com muita naturalidade.
Acadêmica	Tudo é realizado com muita naturalidade.	Apresentam certa resistência em aceitar desempenhar suas atividades atendendo às especificações relacionadas à prazo, registros atualizados etc.
Administrativa	Tudo é realizado com muita naturalidade.	Tudo é realizado com muita naturalidade.

Quadro 4.3.10 - Formas e/ou recursos utilizados pela instituição para manutenção do sistema da qualidade ISO 9001.

Item analisado	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Instituição	Há um Comitê Gestor da Qualidade que mantém reuniões periódicas para discutir assuntos sobre o Sistema da Qualidade, junto a Coordenadoria de Assuntos Estudantis, criado na Instituição dentro do CGQ, e a Comissão Permanente de Avaliação, criada para avaliar tanto a área acadêmica como a administrativa. Auditorias Internas. Auditorias Externas.	Capacitação de novos colaboradores (treinamento em Sistemas de Gestão da Qualidade / Formação de auditores internos). Reciclagem periódica dos colaboradores antigos. Incentivo à formação de grupos para análise e proposição de soluções e melhorias nos processos implantados.
Acadêmica	Há periodicamente reuniões de Análise Crítica da Alta Administração que com pauta pré-estabelecida analisa e subsidia ações para a melhoria do Sistema da Qualidade.	
Administrativa	curso/treinamento “ <i>nosso negocio ponto com</i> ”, que colocou a importância da certificação. Conscientização permanente da importância e do valor do trabalho de cada um para o alcance dos objetivos da organização; Comitê Gestor da Qualidade; Auditorias; O trabalho realizado pelo setor de informações na divulgação; Caixinha de sugestões; e, O canal aberto para o aluno.	

4.4 Principais mudanças provocadas pela adoção do sistema da qualidade ISO 9000.

Quadro 4.4.1 - Mudanças Estratégicas

Temas analisados	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Nas relações com a sociedade, público alvo e comunidade acadêmica.	<p>Não houve mudança de estratégia, mas percebe-se um reconhecimento da seriedade com que desenvolvemos nosso trabalho, visto em acordos internacionais, já realizados mais facilmente devido a identificação da certificação.</p> <p>A criação da Coordenadoria de Assuntos Estudantis e do canal aberto, para facilitar a comunicação e estreitar os laços entre a Instituição, toda a comunidade acadêmica e a sociedade.</p> <p>Percebe-se a satisfação dos nossos clientes “estudantes”, e da sociedade em geral, que utiliza nossos serviços.</p>	<p>Nos últimos dois anos, a instituição tem procurado interagir com a sociedade e a comunidade acadêmica, oferecendo para a população carente cursos de extensão gratuitos na área de informática e administração. Participam desses projetos, alunos dos últimos períodos, atuando como instrutores, sob a supervisão de professores, proporcionado à população carente, a oportunidade de desenvolver novos conhecimentos, não só no campo da tecnologia, mas também na construção de valores morais, como ética e cidadania.</p>
Posicionamento frente à concorrência, etc	<p>Apesar da não utilização da certificação como um diferencial competitivo, como um instrumento de marketing, percebe-se que houve um impacto sob a concorrência.</p>	<p>Embora a Instituição considere a certificação um diferencial importante em relação às concorrentes, percebe-se que seu público alvo escolhe-a pelo fato de ser uma Instituição de referência em sua área de atuação, o que acaba gerando um aumento de participação no mercado a cada ano, se destacando pela qualidade do ensino ministrado, que resulta em profissionais devidamente qualificados atendendo às expectativas desse mercado .</p> <p>O posicionamento frente à concorrência tem atendido às expectativas da instituição. Esse fato é percebido pelo crescente número de pedidos de transferências de alunos de outras instituições.</p>

Quadro 4.4.2 - Mudanças Estruturais

Temas analisados	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Alterações na estrutura organizacional	Não foi necessária nenhuma alteração que comprometesse a estrutura organizacional, a não ser a criação de um Setor de Recursos Humanos que adotou políticas de seleção e recrutamento.	Não foi necessário fazer alterações na estrutura organizacional.
Alterações nas responsabilidades/autoridades.	Houve um maior envolvimento e compromisso da Alta Administração.	Não foi necessário reorganizar a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos não foram alterados. Todavia, as responsabilidades e autoridade de cada colaborador em relação ao sistema de gestão da qualidade, foram definidas “formalizadas” no Manual da Qualidade da Instituição.
Redução de níveis hierárquicos.	Não houve.	Não houve redução de níveis hierárquicos.
Alterações no processo decisório.	Não houve.	Não houve mudança no processo decisório. Todavia, implantou-se um sistema de administração participativa em que os colaboradores são convidados a participarem das discussões e análise crítica para a tomada das decisões, mas, a decisão final continua sendo tomada pelo responsável da área em seu nível de autoridade específico.

Quadro 4.4.3 - Mudanças Tecnológicas

Temas analisados	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Aquisição de máquinas e equipamentos para área administrativa.	Houve melhorias.	Não houve.
Aquisição de máquinas e equipamentos para laboratórios acadêmicos.	Houve melhorias.	Houve um avanço significativo nesse item. Novos laboratórios na área de informática e engenharia de produção e comunicação foram implantados.

Aquisição de máquinas e equipamentos para recursos audiovisuais.	Houve melhorias.	Todas as salas de aula dispõem de retroprojeto. O corpo docente tem à sua disposição monitores, vídeo cassetes, micro computadores para utilização nas aulas ministradas.
Padronização dos processos principais.	Houve a padronização de alguns procedimentos adotados.	Os processos principais foram padronizados, mantendo-se as suas especificidades.
Burocratização “engessamento” de processos.	Não houve.	Não houve.
Maior controle sobre os processos.	Em função das reuniões periódicas houve maior controle dos processos.	Os coordenadores realizam periodicamente, análises críticas dos resultados obtidos ao longo do período letivo, atuando de forma proativa quando for necessário.
Estabelecimento de indicadores de acompanhamento para de processos.	Os setores envolvidos têm indicadores e metas a serem cumpridas.	Para cada processo de prestação de serviço educacional (graduação, pós-graduação e extensão) existe um Plano da Qualidade em que são estabelecidos os indicadores de desempenho para produtos e processos, bem como os critérios para análise e tomada de decisão. Entre esses indicadores destacam-se o Índice de Satisfação dos Clientes, Índice de Qualificação de Pessoal, Índice de Taxa de Evasão, Índice de Rendimento Acadêmico por Turmas, etc...
Desenvolvimento e aquisição de sistemas de informação.	Não houve.	Desenvolvimento - Os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da Instituição estão disponíveis em meio eletrônico e podem ser acessados por todos os colaboradores através da página de intranet e e-mail.
Mudanças e/ou incorporação de novos processos/procedimentos	Houve incorporação de novos procedimentos e atualização de outros.	Através da implantação do modelo PDCA para solução de problemas, os processos sofrem mudanças para se adequarem à realidade e se houver necessidade, novos processos ou procedimentos são implantados.

Quadro 4.4.4 - Mudanças Relacionadas a Recursos Humanos

Temas analisados	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
<ul style="list-style-type: none"> • Política de seleção e recrutamento. • Política de estabelecimento do plano de carreira. • Política de capacitação de pessoal. 	<p>Houve a criação de um Setor de Recursos Humanos que adotou políticas de seleção e recrutamento.</p> <p>Criando também política de capacitação pessoal.</p>	<p>Atualmente a instituição dispõe de procedimentos específicos, neles estão claramente definidas as políticas e os procedimentos em relação à seleção e contratação de pessoal, plano de carreira, capacitação de pessoal.</p> <p>A capacitação de pessoal tem sido priorizada ao longo do tempo.</p>
Comprometimento do pessoal.	Houve maior comprometimento em função da sistematização dos procedimentos.	Ao longo do tempo percebe-se maior comprometimento em relação ao Sistema da Qualidade
Clima organizacional.	Não houve.	Com a capacitação, além de representar melhoria no desempenho acadêmico, também proporciona maior motivação para atingir os objetivos organizacionais. Houve uma melhora.
Número de funcionários; houve alteração no quadro (redução ou aumento).	Em função do sistema da qualidade, não houve.	O número do corpo docente tem crescido significativamente na medida em que os prestadores de serviços tornam-se efetivos.

Quadro 4.4.5 - Mudanças Culturais

Temas analisados	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
<p>Mudança de crenças; Novas atitudes; Incorporação de novos valores; e, Incorporação de novos rituais.</p>	<p>Maior comprometimento de todos com a qualidade de maneira sistêmica.</p> <p>Formalização de todos procedimentos, que antes já era realizado de maneira informal.</p> <p>Formalização imediata de novos procedimentos.</p> <p>Conscientização permanente da importância e do valor do trabalho de cada um para o alcance dos objetivos da organização.</p>	<p>O processo de mudança cultural ainda não terminou. O Sistema de Gestão da Qualidade tem evoluído ao longo do tempo, principalmente no que se refere à mudança de crenças (foco no cliente), novas atitudes (comprometimento em atingir os resultados).</p>

Relações interpessoais; Comportamento grupal e intergrupal; Melhoria da comunicação interna e integração entre áreas.	O relacionamento intra e entre os setores teve uma melhoria. Por melhorar a comunicação e ter uniformidade nas ações, o comportamento grupal e intergrupal obtiveram um ganho na qualidade. Houve melhoria da comunicação interna e integração entre áreas em função da padronização dos procedimentos.	Para melhorar o processo de comunicação e integração entre as áreas, foram criados grupos de melhorias, que têm por objetivo identificar problemas que afetam a qualidade da prestação de serviços, bem como analisá-los e propor as soluções. Esses grupos são formados por profissionais de áreas distintas e o resultado tem contribuído para integrar as diversas unidades da instituição. Acesso de todos os colaboradores aos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da Instituição que estão disponíveis em meio eletrônico através da página de intranet e e-mail.
---	---	--

Quadro 4.4.6 - Mudanças Políticas

Temas analisados	INSTITUIÇÃO A	INSTITUIÇÃO B
Políticas de acesso às informações.	Houve melhoria da comunicação interna e integração entre áreas em função da padronização dos procedimentos.	Os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da Instituição estão disponíveis em meio eletrônico e podem ser acessados por todos os colaboradores. Além disso, a instituição mantém um sistema de divulgação de informações através de murais, página de intranet e e-mail.
Criação de formas participativas de gestão.		Criados grupos de melhorias, que têm por objetivo identificar problemas que afetam a qualidade da prestação de serviços, bem como analisá-los e propor as soluções. Esses grupos são formados por profissionais de áreas distintas e o resultado tem contribuído para integrar as diversas unidades da instituição.
Definição de critérios mais claros de concentração e distribuição de poder		As responsabilidades e autoridade de cada colaborador em relação ao sistema de gestão da qualidade foram definidas no Manual da Qualidade da Instituição.

Capítulo 5

Análise dos Dados

Para a realização da análise, utiliza-se toda a informação coletada com o questionário desenvolvido para a pesquisa. Inicialmente analisam-se as principais mudanças identificadas nas duas organizações, apoiando-se para tal nas perspectivas de mudanças apresentadas por Mota (2001) e referenciada no capítulo 3.

Na seqüência, apresentam-se a análise e os comentários sobre outros aspectos relacionados com a implantação de um sistema da qualidade ISO 9000, quais sejam: tempo de implantação do sistema da qualidade; forma de implementação e liderança; elementos facilitadores do processo; principais benefícios obtidos; influências no desempenho e resultados; principais aspectos negativos observados; principais resistências/dificuldades apresentadas; atitudes do pessoal em relação às auditorias periódicas; incorporação das sistemáticas novas na rotina e sistemáticas necessárias para manter a certificação.

5.1 Principais mudanças provocadas pela adoção do sistema da qualidade ISO 9000.

Levando em consideração todas as informações colhidas junto às organizações A e B, valendo-se do questionário apresentado para pesquisa, analisam-se, primeiramente e de maneira conjunta, as principais mudanças organizacionais identificadas com a implantação do sistema ISO 9000.

No caso das duas organizações pesquisadas, para explicar a necessidade do processo de mudanças, pode-se citar a visão de Shirley, referenciada também no capítulo 2, onde diz que as mudanças são influenciadas pelo surgimento de forças exógenas à organização que são: o surgimento de novas tecnologias, a mudança em valores da sociedade e a novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político/legal e social).

5.1.1 Mudanças Estratégicas

Na perspectiva estratégica, é difícil imaginar o acontecimento de uma mudança sem a existência anterior de um trabalho para que esta se torne realidade. Conclui-se que toda mudança exija inicialmente um planejamento estratégico, que a partir da análise dos dados levantados nos ambientes externo/interno encontra-se respaldo para a determinação dos objetivos organizacionais. Para o alcance desses, realizam-se o estabelecimento e a distribuição das metas e diretrizes a serem cumpridas de acordo com a programação de atividades/responsabilidades, os acontecimentos e resultados posteriores poderão ser considerados consequências da estratégia definida.

Essa perspectiva analisa as mudanças ocorridas nas relações da organização com a sociedade, seu público alvo, participação no mercado e também o posicionamento frente à concorrência. Vêm-se a seguir colocações das duas organizações frente a este questionamento:

Na organização A, a resposta específica não identifica mudanças estratégicas, mas o que se percebe nas respostas de maneira geral é que houve mudanças estratégicas com a certificação e os resultados são percebidos, visto que:

- Acordos internacionais já foram realizados mais facilmente após a certificação;
- A organização procura acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente;
- O relacionamento com toda a comunidade acadêmica e a sociedade em geral melhorada através da criação da Coordenadoria de Assuntos Estudantis e do canal aberto, que serviu para facilitar a comunicação e estreitar os laços entre a Instituição;
- A satisfação “percebida” dos clientes internos (estudantes) e da sociedade em geral, aos quais utiliza os serviços da organização; e,

- O impacto sobre a concorrência, identificada pela procura aos nossos serviços, mesmo não utilizando a certificação como uma ferramenta para o marketing, acaba tornando-se um diferencial competitivo.

Na organização B, a certificação foi inicialmente colocada como mudança de estratégia e considerada um diferencial competitivo, visto que:

- O posicionamento frente à concorrência tem atendido às expectativas da instituição, fato percebido pelo crescente número de alunos que recebemos por transferências;
- O estreito relacionamento entre instituição, docentes, alunos e sociedade, mantido através do oferecimento de cursos de extensão gratuito a população carente, nas áreas de informática e administração onde alunos dos últimos períodos atuam como instrutores, sob a supervisão dos professores; e,
- Como resultado das ações, tem-se o aumento de participação no mercado a cada ano, percebido pelo crescente número de novos alunos.

5.1.2 Mudanças Estruturais

Analisa-se, na perspectiva de mudanças estruturais, as alterações no organograma; redução dos níveis hierárquicos; definição ou mudanças nas responsabilidades/autoridades; e as características do processo decisório antes e depois da certificação.

Nas duas organizações pesquisadas não ocorreram alterações que comprometessem a estrutura organizacional, não houve a necessidade de se fazer uma reestruturação em função da implantação do sistema ISO, o que houve foi uma adaptação à necessidade de se criarem órgãos de apoio ao sistema da Qualidade, vinculados a estrutura já existente.

Na organização “A”, observa-se a criação de um setor de Recursos Humanos, responsável por elaborar, controlar e manter as políticas de seleção, recrutamento e treinamento do pessoal, o que não foi vista como uma alteração do organograma e sim como agregação a estrutura já existente. Quanto às alterações relacionadas a implantação do sistema de gestão da qualidade tem-se ainda na organização “A” a criação de três órgãos com a função pré-estabelecida de cuidar

da melhoria contínua da qualidade que são: o Comitê Gestor da Qualidade composto por profissionais de diversas áreas, inclusive das áreas diretivas da instituição, que traz incorporado a ele a Coordenadoria para Assuntos Estudantis, que como colocado por um dos diretores da instituição, e o próprio nome diz, é uma Ouvidoria dos alunos “clientes”, também existe a Comissão Permanente de Avaliação, responsável pela avaliação institucional. Vale ressaltar que a coordenação do Comitê Gestor da Qualidade e da Comissão Permanente de Avaliação é exercida pela mesma pessoa, o que facilita o tramite dos assuntos ligados a gestão da qualidade.

Na organização “B”, identificou-se a criação de um Comitê para a Qualidade, composto por profissionais de diversas áreas da instituição e a formação dos Grupos de melhoria contínua das áreas específicas.

Com as informações obtidas nota-se que não houve alteração nas responsabilidades e autoridades já definidas e nem no processo de tomada de decisões, em que a decisão final continua sendo tomada pelo responsável da área em seu nível de autoridade específico, também não houve redução do nível hierárquico em nenhuma das organizações.

Assim, nas duas organizações pesquisadas, houve um maior envolvimento e compromisso da alta administração e de todos os demais colaboradores e a formalização das responsabilidades e autoridade de cada colaborador em relação ao sistema de gestão da qualidade, que foram definidas no Manual da Qualidade.

5.1.3 Mudanças Tecnológicas

Na perspectiva, analisam-se a racionalidade do processo produtivo, a aquisição de novos equipamentos, a qualidade e a agregação de valor para os clientes e dá ênfase à divisão do trabalho e à especialização de funções, e ainda, ao tipo de tecnologia a ser empregada.

Na organização A, em alguns itens questionados, identificaram-se melhorias, mas não em função da ISO. Essas respostas dão margem a uma conclusão de que as melhorias realizadas após

o processo de certificação, acabam sendo consideradas conseqüências do processo de melhoria contínua. Isso significa que indiretamente houve a influência da certificação ISO:

- Houve melhorias na aquisição de recursos audiovisuais, máquinas e equipamentos para os laboratórios acadêmicos e para a área administrativa;
- Houve a padronização de alguns procedimentos, incorporação de novos e atualização de outros e maior controle sobre os processos em função das reuniões periódicas; e,
- Todos os setores envolvidos têm indicadores e metas a serem cumpridas.

Na organização B, identifica-se melhoria em todos os itens questionados, como segue:

- Implantação de novos laboratórios na área de informática e engenharia de produção e comunicação;
- Retroprojektor em todas as salas de aula;
- TV, vídeo cassetes, micro computadores para utilização nas aulas ministradas;
- Os processos principais foram padronizados, mantendo-se as suas especificidades;
- Os coordenadores realizam periodicamente, análises críticas dos resultados obtidos ao longo do período letivo, atuando de forma proativa quando for necessário;
- Estabelecimento dos indicadores de desempenho para produtos e processos, bem como os critérios para análise e tomada de decisão. Entre esses indicadores destacam-se o Índice de Satisfação dos Clientes, Índice de Qualificação de Pessoal, Índice de Taxa de Evasão, Índice de Rendimento Acadêmico por Turmas;
- Incorporação de novos procedimentos e atualização de outros; e,
- Por meio da implantação do modelo PDCA para solução de problemas, os processos sofrem mudanças para se adequarem à realidade e se houver necessidade, novos processos ou procedimentos são implantados.

5.1.4 Mudanças Relacionadas a Recursos Humanos

Nessa perspectiva, analisam-se adoção de políticas de seleção e recrutamento, capacitação e plano de carreira, bem como, comprometimento, motivação e melhoria no clima organizacional.

Observa-se nas mudanças relativas a Recursos Humanos a identificação de melhorias significativas nas duas organizações. Em todos os itens propostos para análise, percebe-se uma valorização dos Recursos Humanos disponíveis nas organizações, realizadas através de treinamentos, capacitação e participação das reuniões de análises críticas e soluções de problemas. Essa valorização foi levantada por meio de outros questionamentos além dos específicos relacionados abaixo:

Na organização A:

- Com a criação de um Setor de Recursos Humanos, houve o estabelecimento de políticas e procedimentos em relação à seleção e contratação, plano de carreira e capacitação de pessoal;
- Um maior comprometimento de todos os colaboradores em função da sistematização dos procedimentos; e,
- A melhoria no clima organizacional, como consequência da melhoria na comunicação interna e na integração entre as áreas em função da certificação.

Na organização B, foram identificadas:

- Adoção de políticas e procedimentos em relação à seleção e contratação de pessoal, plano de carreira e capacitação;
- A capacitação de pessoal tem sido priorizada ao longo do tempo e vem refletindo na melhoria do desempenho acadêmico e na motivação para atingir os objetivos organizacionais;
- Maior comprometimento de todos em relação ao sistema de qualidade; e,
- O número do corpo docente tem aumentado significativamente.

5.1.5 Mudanças Culturais

Na questão da mudança cultural vale ressaltar que, além da perspectiva de análise referenciada por Motta, fundamenta-se também em abordagens de outros autores como Pettigrew (FLEURY et al., 1996), que considera a cultura organizacional gerenciável, Barbosa et al. (1995), que identifica nas organizações disposta a implementação de sistemas de qualidade, inicialmente a necessidade de trabalhar sua cultura e Edgar Schein que apresenta uma das definições mais completas para a cultura organizacional, todos referenciados no capítulo 2.

De maneira geral, houve mudança significativa neste item, nas duas organizações identificam-se o compromisso e a responsabilidade de todos com o sistema da qualidade, a realização do trabalho e a satisfação com os resultados obtidos, como segue abaixo:

- Maior comprometimento de todos com a qualidade de maneira sistêmica;
- Formalização de todos procedimentos, que antes já era realizada de maneira informal;
- Formalização imediata de novos procedimentos;
- Conscientização permanente da importância e do valor do trabalho de cada um para o alcance dos objetivos da organização;
- Novas atitudes (comprometimento em atingir os resultados);
- Melhoria no relacionamento intra e entre os setores;
- Por melhorar a comunicação e ter uniformidade nas ações, o comportamento grupal e intergrupar obtiveram um ganho na qualidade; e,
- Houve melhoria da comunicação interna e integração entre áreas em função da padronização dos procedimentos.

5.1.6 Mudanças Relacionadas a Políticas

Neste item, foram analisadas as mudanças de políticas de acesso às informações, criação de formas participativas de gestão, definição de critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

Nas duas organizações analisadas, identifica-se que a conscientização do compromisso de cada colaborador com o sistema de gestão da qualidade e a importância da certificação ISO 9000 foram colocados por meio de treinamentos.

Houve melhoria significativa nas duas organizações, com relação ao acesso às informações, onde existe um sistema de divulgação de informações valendo-se de murais, página de intranet e e-mail, etc. Na organização B, os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade estão disponíveis em meio eletrônico e podem ser acessados por todos os colaboradores.

Quanto às formas participativas de gestão são identificadas nas duas organizações pesquisadas como:

Na organização A, a criação do Comitê Gestor da Qualidade que conta com a participação de profissionais de diversas áreas da instituição, a Coordenação para Assuntos Estudantis que cuida dos assuntos ligados aos “clientes/alunos”, o canal aberto, e a caixinha de sugestões que acabam sendo uma forma de participação dos demais colaboradores.

Na organização B, foram criados grupos de melhoria contínua com autonomia para identificar problemas que afetam a qualidade da prestação de serviços, bem como analisar e propor soluções. Esses grupos são formados por profissionais de áreas distintas e o resultado tem contribuído para integrar as diversas unidades da instituição.

Houve a implantação de um sistema de administração participativa nas duas organizações, onde os colaboradores participam das discussões e análise crítica para a tomada das decisões. As responsabilidades e autoridade de cada colaborador estão definidas no manual da qualidade.

5.2 Outros aspectos importantes relacionados com a implantação de um sistema da qualidade ISO 9000.

Além das mudanças organizacionais, é relevante analisar outros aspectos relacionados à implementação do sistema da qualidade ISO 9000, para que possam servir de parâmetros a outras Instituições que queiram iniciar a empreitada pela qualidade nesse cenário competitivo que se apresenta o setor de Educação Superior no Brasil e no mundo.

5.2.1 Iniciativa de gestão pela qualidade na instituição, antes de iniciar-se a implementação da ISO 9000.

As duas organizações foram unânimes em responder que não havia uma gestão voltada para a qualidade antes da implantação do sistema ISO 9000, o que existia era a priorização informal da qualidade, identificada na direção e que coincide com a fundamentação citada no capítulo 2 pelos autores Deming, Spanbauer, Campos e Joram, o que talvez tenha significado um passo rumo à certificação. Além disso, identificam-se outros motivos que também impulsionaram o processo.

5.2.2 Motivos que levaram a Instituição a decidir-se pela obtenção da Certificação ISO 9000.

No início deste trabalho vêem-se motivos vários que impulsionam as instituições de ensino a se reorganizarem internamente e saírem em busca de modelos referenciais, para que possam se manter atuantes e competitivas nesse imenso mercado que esta se tornando o setor de educação superior no Brasil, fato visto por meio dos dados numéricos fornecido pelo MEC/INEP, no capítulo 1, em que num período de dez (10) anos de 1992 a 2001, identifica-se um crescimento de 45% das instituições particulares no país. Isso se deve também à abertura de mercados no início dos anos 90, que desencadeou uma evolução em outros setores e a busca incessante por novos padrões que garantam a competitividade em nível mundial. A seguir, os motivos que levaram as organizações pesquisadas a buscarem a certificação.

Organização A

- Melhoria na qualidade dos serviços prestados; um serviço mais uniforme em todos os setores. Tornando mais eficientes e eficazes os processos de ensino-aprendizagem e os processos administrativos;
- Reconhecimento mundial da Certificação ISO; e,
- O reconhecimento e ampliação de convênios institucionais e a ampliação de atividades relacionadas aos serviços oferecidos.

Organização B

- Certificação estabelecida como diferencial positivo frente ao cenário competitivo; e,
- Tornar mais eficientes e eficazes os processos de ensino-aprendizagem e os processos administrativos.

No caso das duas organizações pesquisadas, para explicar a necessidade do processo de mudanças, cita-se a visão de Shirley, referenciada também no capítulo 2, no qual diz que as mudanças são influenciadas pelo surgimento de forças exógenas à organização que são: o surgimento de novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político/legal e social).

5.2.3 Tempo da implementação do sistema da qualidade ISO 9000.

Quanto ao tempo da implementação nas duas organizações, “A” 12 meses e na “B” 06 meses, equivale-se aos índices apontados no resultado de pesquisa apresentado no capítulo 2. Acredita-se que o período percorrido do início até a certificação seja determinado por alguns fatores como:

- Complexidade interna da organização;
- Tamanho da estrutura organizacional;
- Indícios de buscas anteriores pela certificação; e,
- Comprometimento dos envolvidos.

5.2.4 Forma de implementação utilizada pela instituição e a Liderança do processo:

A forma de implementação utilizada mostra que na organização “A”, optou-se pelos serviços de uma Consultoria e a liderança ficou a cargo da Secretária Geral da instituição que é Representante da Administração. Na organização “B”, a liderança ficou a cargo do Diretor da instituição e os serviços foram realizados por grupos de colaboradores formados na própria instituição.

Aqui cabe ressaltar a colocação dos autores, Juran, Deming, Spanbauer e Campos, referenciados no capítulo 2, no qual enfatizam a importância da participação da alta administração, como compromisso inarredável com todo o processo de mudança/ inovação para demonstrar a constância de propósitos e a intenção de permanência da organização no mercado.

5.2.5 Maiores dificuldades

- **Durante implementação**

Organização A: Tempo cumprimento do cronograma.

Organização B: Formalização de processos até então informais.

- **Após Certificação**

Organização A: Tempo cumprimento do cronograma.

Organização B: Não cumprimento dos prazos estabelecidos. Falta de comprometimento por parte do quadro de pessoal em manter os registros da qualidade atualizados.

5.2.6 Resistências identificadas

Na organização A, não foram identificadas resistências.

Na organização B, resistência por parte do quadro de docentes à formalização dos processos exigida pela norma ISO 9001. Esse item vai ao encontro do referenciado por Motta (2001) no capítulo 2, onde diz que a resistência à mudança é inerente ao ser humano. O fato de considerar a resistência como natural e, por vezes até positiva, não significa que ela será tratada como aceitável, pois terá de ser superada caso a mudança seja necessária para o progresso. Assim é o caso apresentado acima, a imposição dos docentes na organização B deverá ser trabalhada de forma que todos se comprometam com as formalidades do processo.

5.2.7 Elementos facilitadores para o sucesso da implementação

Organização A: Predisposição dos envolvidos para a mudança e melhoria da qualidade.

Organização B: Nível de formação do quadro de pessoal da organização.

Aqui lembrando as colocações feitas pelos autores referenciados, identifica-se a importância do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais, e ainda a necessidade de treinamento e aprimoramento constante para o sucesso dos resultados da mudança para melhoria da qualidade.

Juran define “melhoramento” como a criação organizada de mudanças benéficas a obtenção de níveis inéditos de desempenho, o que também pode ser chamado de “inovação”. Esse melhoramento é um dos processos que compõem a “Trilogia de Juran”, que é recomendada para o estabelecimento do gerenciamento para a qualidade em uma organização.

Campos defende o Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes como um meio para a condução de mudanças rigorosas e baseia-se na inovação. Este é definido como uma busca permanente da melhor forma de se fazerem as coisas. Para o atingimento das metas, é recomendável promover mudanças nos processos que determinam os resultados a serem alcançados, com o estabelecimento de planos de ação, envolvendo todas as pessoas da organização.

Também é relevante, para completar a análise, citar Carvalho (1999) com a colocação de que para as organizações, que visam tirar proveito das mudanças e que atuam em ambientes de competitividade, torna-se inadiável a responsabilidade de adotarem técnicas de gestão participativa, integrando todos os seus funcionários na consecução de novos objetivos, incorporando certos procedimentos para acelerar as transformações.

5.2.8 Principais benefícios com a implantação do sistema da qualidade ISO 9000

Organização A:

- Melhoria nos procedimentos adotados pelos setores;
- Comunicação intra e entre os setores envolvidos;
- A satisfação “percebida” dos clientes internos (estudantes) e da sociedade em geral, que utiliza os serviços da instituição;
- Normatização de alguns procedimentos na área administrativa e acadêmica; e,
- Análise sistemática dos problemas apresentados pelos setores e apontados pelo Sistema da Qualidade.

Organização B:

- O diferencial competitivo, percebido pelo aumento do número de novos alunos a cada ano;
- A eficácia dos controles das atividades desenvolvidas na área acadêmica; e,
- A satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, percebidas por meio do relacionamento entre instituição/aluno e instituição/sociedade/comunidade em geral.

5.2.9 Influência positiva do sistema da qualidade ISO 9000, no desempenho e nos resultados da instituição.

Organização A:

- Visão sistêmica, sistematização das ações;
- Facilidade em acordos internacionais, após a certificação;
- Os procedimentos passaram ser mais bem compreendidos, divulgados e adotados; e,
- Melhoria na organização e comunicação, objetivando metas a serem cumpridas.

Organização B:

- Consolidação da imagem da instituição no mercado como referência na prestação de serviços educacionais e treinamentos;
- Melhoria no processo de avaliação de desempenho do corpo docente, bem como das áreas prestadoras de serviços como: secretaria, biblioteca, coordenações de cursos etc.; e,
- Melhoria no desempenho das atividades administrativas.

As respostas obtidas pelos dois itens, 5.2.8 e 5.2.9, acima questionados nas duas organizações pesquisadas podem ser comparadas com o resultado de pesquisa representada na tabela 2.3, no início deste trabalho, essa análise pode servir de auxílio àqueles que pretendem iniciar o processo pela certificação e fortalecer a decisão, pois os benefícios e as influências positivas, resultantes da certificação acabam sendo compensatórios aos esforços realizados.

5.2.10 Pontos negativos na adoção do sistema da qualidade ISO 9000.

Organização A: não houve.

Organização B: Lentidão na aquisição de livros e recursos didáticos.

Certamente o que foi apontado pela organização “B”, não terá influência na decisão pela certificação, pois se identifica como um item que pode ser corrigido com o comprometimento das pessoas envolvidas neste processo.

5.2.11 Auditorias periódicas do órgão certificador.

Organização A:

- Vista com naturalidade, como uma opinião externa para o engrandecimento da Instituição;
- Após a tensão e insegurança da primeira, as outras ocorrem com naturalidade e agregam valores ao trabalho.

Organização B:

- Encarada como uma oportunidade de se confirmar a manutenção dos processos estabelecidos em todas as áreas da instituição;
- Percebidas como um processo complementar de melhoria contínua. Através dessas auditorias podem ser coletadas novas informações positivas ou negativas que devem ser analisadas, e quando for o caso, realizar um processo de melhoria contínua.

Quanto a auditorias periódicas, tensão e insegurança da primeira vez são consideradas normais, somente com o passar do tempo é que poderão ser encaradas com naturalidade e oportunidade de se confirmar a manutenção dos processos e percebidas como um processo complementar de melhoria contínua.

5.2.12 Sistemáticas e procedimentos novos adotados em função da ISO 9000.

Organização A: Atualmente tudo é realizado com muita naturalidade em todas as áreas.

Organização B: Apenas a área acadêmica apresenta certa resistência em aceitar desempenhar suas atividades atendendo às especificações relacionadas a prazo, registros atualizados etc.

Com o passar do tempo, também as sistemáticas adotadas em função da ISO, na organização “A”, passam a fazer parte da rotina diária em todas as áreas, já na organização “B” identifica-se uma certa resistência mais diretamente por parte dos docentes, o que poderá ser corrigido sem grandes perdas.

5.2.13 Manutenção do sistema da qualidade ISO 9001.

Organização A:

- Reuniões periódicas para discutir assuntos sobre o Sistema da Qualidade junto à Comissão Permanente de Avaliação, Comitê Gestor da Qualidade e Coordenadoria de Assuntos Estudantis;
- Auditorias Internas e Externas;
- Periodicamente reuniões de Análise Crítica da Alta Administração que com pauta pré-estabelecida analisa e subsidia ações para a melhoria do Sistema da Qualidade;
- Conscientização permanente da importância e do valor do trabalho de cada um para o alcance dos objetivos da organização;
- O trabalho realizado pelo setor de informações na divulgação;
- Caixinha de sugestões; e,
- O canal aberto para o aluno.

Organização B:

- Capacitação de novos colaboradores (treinamento em Sistemas de Gestão da Qualidade / Formação de auditores internos);

- Reciclagem periódica dos colaboradores antigos;
- Incentivo à formação de grupos para análise e proposição de soluções e melhorias nos processos implantados; e,
- Auditorias internas e externas.

Na análise dos itens acima, pode-se considerar o processo de manutenção do sistema da qualidade como o gerenciamento de mudança colocado por Mota e referenciado no capítulo 2, em que diz que “gerenciar a mudança” significa ser vulnerável a novas idéias e ao progresso, expor-se à variedade, à resistência; e, à “incompreensão”, é descobrir constantemente novas maneiras de realização; e, ao “progresso”, enfrentar a variedade de métodos, focos e valores para a transformação.

No caso das duas organizações pesquisadas, para explicar a necessidade do processo de mudanças, cita-se a visão de Shirley, referenciada também no capítulo 2, e diz que as mudanças são influenciadas pelo surgimento de forças exógenas à organização que são: o surgimento de novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político/legal e social).

A busca por padrões de qualidade nas instituições de ensino é vista por meio de dados fornecidos pelo Inmetro no capítulo 1, em que se vê um tímido número de 6 instituições certificadas em todo Brasil no período de 2000 a 2002, mas esses dados mostram-nos que a preocupação existe, e que o assunto está em evidência sendo discutido em reuniões da OMC, em Congressos e por especialistas em educação, como o sociólogo Simon Schwartzman que considera irreversível a identificação da educação como um negócio e que vão ao encontro da idéia defendida por Spanbauer (1995), e diz que o aperfeiçoamento dos recursos humanos por meio da educação torna-se uma prioridade nacional, defende a necessidade de mudança na maneira como encarar a prestação de serviços na área educacional, para que se possa acompanhar as mudanças no cenário externo ao educacional.

Essa mudança é claramente percebida no estudo dos casos aqui apresentados. Onde observa-se o comprometimento direto da alta administração com a implementação do novo

sistema, fator primordial para a aceleração do processo, que resultou em melhorias na gestão da organização, com o envolvimento de todos os colaboradores conseguido por meio de treinamentos/capacitação, na sistematização do processo, padronização de procedimentos, estabelecimento de indicadores de desempenho, melhoria na comunicação e integração entre áreas e outros, que identifica a aceitação do novo formato da ISO:9001, e também, a identificação quanto às abordagens feitas por diversos autores como Juran, Spanbauer, Deming, Campos e Carvalho e referenciadas no capítulo 2.

O próximo capítulo traz a conclusão do que se propôs o trabalho, com relação às mudanças organizacionais e a outros aspectos que envolvem a implantação de um sistema de qualidade ISO 9000.

Capítulo 6

Conclusão

Nas duas instituições pesquisadas, considerando os objetivos propostos para a pesquisa, foram identificadas melhorias em várias mudanças, umas com mais, outras com menos evidências em cada uma das organizações, mas todas apresentaram melhorias. Valendo-se do estudo de caso realizado e com uma visão geral dos resultados obtidos pelas duas organizações nas 6 categorias de mudanças propostas para análise, identifica-se por ordem decrescente as que tiveram maior ênfase como: mudanças tecnológicas, recursos humanos, culturais, estratégicas, políticas e estrutural.

Quanto a mudanças Tecnológicas, identificam-se melhorias de maneira geral nas duas organizações, mesmo a organização “A”, colocando que as melhorias ocorridas não foram em função da certificação ISO 9000, pode-se considerar que as mesmas são conseqüências da certificação ou da busca pela melhoria contínua. O processo realizado em prol a qualidade deve ser progressivo, como uma busca constante dentro de uma evolução contínua, que não cessa nunca e esta sempre se renovando.

Observa-se, nas mudanças relativas a Recursos Humanos, a identificação de melhorias significativas nas duas organizações e em todos os itens propostos para análise. Identifica-se este recurso como sendo a mola propulsora de todos os outros recursos dentro de um programa da qualidade, capaz de influenciar positiva ou negativamente todo o processo. Conclui-se com a

análise dessa perspectiva que não existem mudanças sem a devida adequação dos Recursos Humanos aos demais recursos exigidos pelo novo cenário proposto.

Quanto a mudanças relacionadas a cultura das organizações pesquisadas, podem-se identificar melhorias resultantes de um processo de conscientização permanente da importância e do valor do trabalho de cada um para o alcance dos objetivos da organização. A valorização e o envolvimento dos Recursos Humanos aos novos padrões, metas e valores estabelecidos pela organização fazem que haja motivação pela realização da tarefa e com isso a aceitação dos novos valores acaba acontecendo de maneira natural..

Considerando a necessidade do comprometimento de todos os envolvidos na questão da qualidade, é imprescindível que haja também melhorias na divulgação das informações, pois existe a necessidade de que todos tenham acesso às informações para que possam fundamentar suas ações, atitudes e posição frente a algum problema a ser resolvido.

A mudança estratégica é identificada na opção feita pelas duas organizações para certificação ISO 9000, desencadeando outras estratégias que resultaram nas melhorias apontadas e analisadas no capítulo anterior.

Com relação a mudança estrutural, não foi necessária uma reestruturação drástica em nenhuma das instituições pesquisadas que alterasse o processo decisório, os níveis hierárquicos ou a estrutura em si. O que houve foi uma adaptação do novo sistema e suas exigências à estrutura já existente. Concluiu-se que na implantação de um sistema de qualidade ISO 9000, independente do nível hierárquico ou do grau de responsabilidade na organização, todos os colaboradores são igualmente comprometidos e responsáveis no alcance dos resultados.

E os resultados aqui apresentados refletem o crescente aumento no número de “clientes” alunos a cada ano e a satisfação dos mesmos com os serviços e atendimento recebidos, influenciando de maneira positiva a imagem da Instituição frente ao ambiente externo, conseqüentemente possibilitando a expansão dos serviços prestados.

Para finalizar o trabalho e mesmo ciente de que possa parecer redundante, é sempre relevante assinalar os benefícios, as influências positivas citadas pelas organizações pesquisadas, que poderão servir de impulso na decisão de outras instituições que queiram iniciar o processo de implementação do sistema de qualidade ISO:9000, e também apresentar o único ponto negativo que, certamente, com um pouco mais de comprometimento dos envolvidos poderá ser sanado:

Benefícios:

- Melhoria nos procedimentos adotados pelos setores;
- Normatização de procedimentos;
- A eficácia dos controles das atividades desenvolvidas na área acadêmica;
- Melhoria na comunicação intra e entre os setores envolvidos;
- A satisfação “percebida” dos clientes internos (estudantes) e da sociedade em geral, que utiliza os serviços da instituição;
- Análise sistemática dos problemas apresentados pelos setores e apontados pelo Sistema da Qualidade; e,
- O diferencial competitivo.

Influências positivas:

- Visão sistêmica, sistematização das ações;
- Melhoria no desempenho das atividades administrativas;
- Os procedimentos passaram a ser mais bem compreendidos, divulgados e adotados;
- Melhoria na organização e comunicação, objetivando metas a serem cumpridas;
- Consolidação da imagem da instituição no mercado como referência na prestação de serviços educacionais e treinamentos; e,
- Melhoria no processo de avaliação de desempenho do corpo docente, bem como das áreas prestadoras de serviços como: secretaria, biblioteca, coordenações de cursos etc.

Ponto negativo:

- Lentidão na aquisição de livros e recursos didáticos.

O fato de poder organizar as informações coletadas, e apresentá-las juntamente com o respaldo das fundamentações teóricas citadas, acreditar que todo esse material possa servir de apoio a consultas futuras e, assim, contribuir de alguma maneira para aquelas instituições que conseguem visualizar a necessidade de mudança e que confiam num futuro próspero ou mesmo àquelas que apesar de todo esforço, ainda convivem com a falta de planejamento, com a desorganização interna, a centralização de poder e decisões, a falta de comunicação e integração entre as áreas, a falta de motivação, comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, ou ainda, aquelas em que a alta administração não consegue perceber a urgência de se atender as necessidades dos clientes ou o chamado do ambiente externo às mudanças. Pensar nessa possibilidade de contribuição, já justifica a realização do trabalho.

Existe ainda a necessidade de conhecimentos sobre outros aspectos, que também são de extrema importância na decisão pela Certificação ISO 9000, e para trabalhos futuros há um caminho aberto para novas investidas, podem ser exploradas as diferenças existentes entre a Gestão de instituições de ensino superior certificadas pela ISO 9000 e instituições não certificadas, para identificação das vantagens existentes na área acadêmica e em outros setores, também quanto ao investimento o prazo de retorno, a colocação dos egressos das Instituições certificadas em comparação às não certificadas, no mercado de trabalho ou no cenário econômico e social.

Referências Bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001-2000 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT/CB-14. NBR 6023 – Informação e documentação – Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, 2000.
- BARBOSA, E. F. et al. *Implantação da Qualidade Total na Educação*. Belo Horizonte: Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995. 188 p.
- BARELLI, S. *Escola do tipo exportação*. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 de abr. 2003. Folha Sinapse, Caderno nº. 10, p. 28 e 29.
- BASIL, D. C. & COOK, C. W. *The management of change*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974. 243p.
- BENNIS, W. G. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, São Paulo, Publifolha, 1999. 235 p.
- CAMPOS, V. F. *Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Rio de Janeiro, Bloch Ed. 1990. 187 p.
- CAMPOS, V. F. *Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Rio de Janeiro, Block, 1992.
- CARVALHO, A. V. de, *Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança*. São Paulo, Pioneira. 1999. 206 p.
- CICCO, F. D. *Gestão da Qualidade - A NOVA ISO 9001:2000*. www.qsp.com.br
- COBRA, M. *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1992.
- CROSBY, P. B.. *Philip Crosby fala da utilidade de ISO 9000:2000*. artigo publicado pela primeira vez na edição de Novembro/Dezembro de 1999 da revista ISO 9000 + 14000 News que é editada 6 vezes por ano pela Central Secretariat of ISO (International

Organization of Standardization) em Geneve, Suíça. © 2001 Philip Crosby Associates II Ltda info@philipcrosby.com.br

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990. 367 p.

Evolução das Instituições de Ensino Superior no estado de São Paulo e no Brasil, no período de 1990 a 2001 disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas do Ministério da Educação. maio de 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989. 170 p.

FRANCO, E. *Marketing educacional*. Anais. Seminário gestão de Instituições de Ensino Superior: da teoria à prática. Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. Brasília: FUNADESP, 2000.

HERNANDEZ, J. M. da C; CALDAS, M. P. *Resistência a mudança: uma revisão crítica*, ERA-Revista de Administração de Empresas. Abril/jun.2001, São Paulo: v. 41 . nº. 2. p.31-45.

HERZOG, J.P. *People: the critical factor in managing change*. Journal of Systems Management, Cleveland, 42 (3): 6-11, Mar. 1991.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. *Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da Qualidade*. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991. 377 p.

JURAN, J. M.; *Juran na Liderança pela Qualidade: um Guia para Executivos*. São Paulo, Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda., 1990. 386 p.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, P. e FOX, K. F.A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo, Atlas, 1994.

MARCH, J. G. *Footnotes to organizational change*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 26(4): 563 -77, Dec. 1981.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. 1. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1997. 224 p.

NADLER, D. A., et al. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

Número de Instituições de Ensino Superior Certificadas no Brasil Disponível em:
<<http://www.abntcb25.com.br/cert9000.html>> - maio de 2003.

OAKLAND, J. *Gerenciamento da Qualidade Total*, São Paulo, Nobel, 1994.

PETTIGREW, Andrew. *A Cultura das Organizações é Administrável*. In: FLEURY & FISCHER, *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989. p. 145-154.

QUELUZ, Ana Gracinda (org.). *Educação sem fronteiras*. São Paulo. Pioneira. 1996. 103 p.

RODRIGUES, L. *A Educação como negócio*, Revista Ensino Superior, ano 5, nº 54, março de 2003 pg. 14 a 17.

SHIRLEY, R. *Um Modelo para Análise da Mudança Organizacional*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 16(6): 37-43, nov/dez. 1976.

SPANBAUER, S. J. *Um sistema de qualidade para a educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995. 276 p. (tradução: Mariluce Filizola C. Pessoa e outras Palavras).

Apêndice

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

Dados gerais sobre a instituição, tais como: razão social, histórico, cursos oferecidos, número de alunos, estrutura (organograma), número de colaboradores, etc.

1. Já existia alguma iniciativa de gestão pela qualidade na instituição, antes de iniciar-se a implementação da ISO 9000?

2. Quais motivos que levaram a instituição a decidir-se pela obtenção da certificação ISO 9000?

- Direção:
- Acadêmica:
- Administrativa:

3. Quanto tempo demorou a implementação do sistema da qualidade ISO 9000?

4. Qual a forma de implementação utilizada pela instituição?

5. Quem liderou o processo?

6. Cite as maiores dificuldades e resistências identificadas:

- Durante o processo de implementação do sistema da qualidade.
- Depois da certificação.

7. Quais os elementos facilitadores para o sucesso da implementação deste processo na instituição.

8. Cite os principais benefícios com a implantação do sistema da qualidade ISO 9000 para:

- Instituição:
- Área acadêmica:
- Área administrativa:

9. Houve influência positiva do sistema da qualidade ISO 9000, no desempenho e nos resultados da instituição? Cite exemplos:

- Instituição:
- Área acadêmica:
- Área administrativa:

10. Existem pontos negativos na adoção do sistema da qualidade ISO 9000, na instituição? Se sim cite exemplos.

- Área acadêmica:
- Área administrativa:

11. Como os vários níveis da instituição encaram as auditorias periódicas do órgão certificador?

- Direção:
- Acadêmica:
- Administrativa:

12. Já fazem parte da rotina normal da instituição, as sistemáticas e procedimentos novos adotados em função da ISO 9000? O trabalho é realizado com naturalidade?

- Direção:
- Acadêmica:
- Administrativa:

13. Quais as formas/recursos utilizados pela instituição para manutenção do sistema da qualidade ISO 9001?

- Direção:
- Acadêmica:
- Administrativa:

14. Quais as principais mudanças provocadas pela adoção do sistema da qualidade ISO 9000?

14.1 Identificar se houve Mudanças Estruturais e Políticas:

- a) Alterações na estrutura organizacional;
- b) Alterações nas responsabilidades/autoridades;
- c) Redução de níveis hierárquicos;
- d) Alterações no processo decisório;

14.2 Mudanças Estratégicas:

- a) Nas relações com a sociedade, público alvo e comunidade acadêmica;
- b) Posicionamento frente à concorrência, etc.;

14.3 Mudanças Culturais:

- a) Mudança de crenças;
- b) Novas atitudes;
- c) Incorporação de novos valores;
- d) Incorporação de novos rituais;
- e) Relações interpessoais;
- f) Comportamento grupal e intergrupal;
- g) Melhoria da comunicação interna e integração entre áreas;

14.4 Mudanças Tecnológicas:

- a) Aquisição de máquinas/equipamentos para área administrativa;
- b) Aquisição de máquinas/equipamentos para laboratórios acadêmicos;
- c) Aquisição de máquinas/equipamentos para recursos audiovisuais;
- d) Padronização dos processos principais;
- e) Burocratização/“engessamento” de processos;
- f) Maior controle sobre os processos;
- g) Estabelecimento de indicadores para acompanhamento de processos;
- h) Desenvolvimento e aquisição de sistemas de informação;
- i) Mudanças e/ou incorporação de novos processos/procedimentos;

14.5 Mudanças Relacionadas a Recursos Humanos:

- a) Política de seleção e recrutamento;
- b) Política de estabelecimento do plano de carreira;
- c) Política de capacitação de pessoal;
- d) Comprometimento do pessoal;
- e) Clima organizacional;
- f) Número de funcionários.

14.6 Mudanças Relacionadas a Políticas:

- a) Políticas de acesso às informações;
- b) Criação de formas participativas de gestão;
- c) Definição de critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.